



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

**Percepção de intensidade dos comportamentos políticos no contexto
organizacional Português:**

Análise dos principais factores antecedentes

Aluno:

Pedro Miguel Simões Raposo Ribeiro

Orientadores:

Mestre Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares

Júri:

Presidente: Doutor Pedro Luís Pereira Verga Matos

Vogais: Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques
Mestre Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares

Setembro de 2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar à minha orientadora, Mestre Maria Eduarda Soares por toda a atenção, amabilidade, disponibilidade, e dedicação ao estudo que se apresenta.

À minha mãe, por toda a ajuda nas lides diárias, o que me permitiu dedicar mais tempo e atenção ao meu trabalho.

Ao meu pai, por todo o bom humor que me inculuiu, mesmo nas altura mais difíceis, e que me permitiu encarar todas as contrariedades com um espírito mais aberto.

À minha avó que sempre me apoiou e me ajudou a rever algumas partes deste trabalho, e me deu sempre a segurança para seguir em frente.

Ao meu tio Pedro e à minha tia Milena que me apoiaram financeiramente durante o mestrado e me ajudaram no pagamento das propinas.

A todos eles o meu muito obrigado. Sem eles e muitos outros jamais teria sido possível concretizar este meu objectivo pessoal.

Resumo

Percepção de intensidade dos comportamentos políticos no contexto organizacional Português: Análise dos principais factores antecedentes

Pedro Miguel Simões Raposo Ribeiro
Mestrado em: Ciências Empresariais
Orientador: Mestre Maria Eduarda Soares
Provas Concluídas em: Setembro de 2010

Os comportamentos políticos são considerados como um fenómeno inevitável da vida organizacional (Chen & Fang, 2007; Ferris et al., 2005; Kacmar & Carlson, 1997), e vários estudos identificaram potenciais consequências negativas da percepção de intensidade de comportamentos políticos para o desempenho e as atitudes dos membros das organizações (Miller, Rutherford, & Kolodinsky, 2008).

O presente trabalho pretende investigar factores antecedentes da percepção de intensidade dos comportamentos políticos no contexto organizacional Português. Para a análise desses factores, incluímos várias variáveis anteriormente estudadas. Estas variáveis consideram o nível individual (género, idade, nível de habilitações, nível hierárquico, tempo de experiência profissional, tempo de permanência na organização, e competências políticas), assim como o nível organizacional (dimensão da organização e sector). Acrescentamos duas variáveis que não encontramos em estudos anteriores: a resistência à mudança, no nível individual, e a cultura organizacional, no nível organizacional.

Os resultados indicam que os inquiridos com maior nível de habilitações, de nível hierárquico mais elevado, com maiores competências políticas, e com menor resistência à mudança têm uma percepção menos elevada da intensidade dos comportamentos políticos. Em termos de variáveis organizacionais, os empregados do sector público e de empresas de maior dimensão têm uma percepção mais elevada da intensidade de comportamentos políticos. Para a cultura organizacional, os resultados indicam que a percepção de intensidade de comportamentos políticos é superior em culturas com uma orientação para a tarefa, para os processos, e de identificação paroquial, assim como nas culturas que se caracterizam por serem um sistema fechado.

Através da técnica da regressão múltipla procuramos identificar quais as variáveis com maior poder de previsão. Verificámos que as dimensões de cultura organizacional são as que mais contribuem para este fim, em particular a orientação para as pessoas / tarefa, que explica quase 50% da variância das percepções de intensidade de comportamentos políticos.

Palavras-chave: Comportamentos políticos, competências políticas, resistência à mudança, cultura organizacional.

Abstract

Perception of political behaviour intensity in the Portuguese organizational context: Analysis of the main antecedent factors

Pedro Miguel Simões Raposo Ribeiro

Master in: Business Sciences

Guide: Master Maria Eduarda Soares

Proof concluded in: September, 2010

Political behaviours are considered to be an inevitable phenomenon in organizations (Chen & Fang, 2007; Ferris et al., 2005; Kacmar & Carlson, 1997), and several studies have identified potential negative consequences of perceptions of organizational politicization for the performance and attitudes of employees (Miller, Rutherford, & Kolodinsky, 2008).

The present study investigates antecedent variables of perceptions of organizational politicization in Portuguese organizational context. We include several variables that were analysed in previous research, considering both individual level variables (gender, age, education level, hierarchy level, working experience, tenure in the organization, and political skill), and organizational level variables (organizational size and sector). We also include two variables which we were unable to find in previous research: individual resistance to change and organizational culture.

Results indicate that respondents with higher education levels, higher positions in the hierarchy, with higher level of political skills, and lower level of resistance to change, have a lower perception of organizational politicization. For organizational variables, respondents from the public sector and from larger-size organizations have a higher perception of organizational politicization. For organizational culture, perceptions of politicization are higher in task-oriented and process-oriented cultures, as well as in cultures with a parochial identification and that are characterized as closed systems.

Through multiple regression analysis, we attempted to identify which variables have the highest predictive power of politicization perceptions. Results show that organizational culture are the first variables retained by stepwise models. In particular, task/people orientation explains almost 50% of variance of politicization perceptions.

Key-words: Political behaviour, political skills, resistance to change, organizational culture.

Índice

Capítulo 1 – Introdução.....	1
Capítulo 2 – Revisão da literatura.....	4
2.1 – Conceito relevância e operacionalização da percepção de intensidade dos comportamentos políticos nas organizações.....	4
2.2 – Factores antecedentes da percepção de intensidade de comportamentos políticos na organização	14
2.2.1 – Antecedentes de nível individual.....	14
2.2.1.1 – Principais variáveis estudadas anteriormente.....	14
2.2.1.2 – Competências políticas (<i>Political Skill</i>).....	17
2.2.1.3 – Resistência à mudança.....	23
2.2.2 – Antecedentes de nível organizacional.....	31
2.2.2.1 – Principais variáveis estudadas anteriormente.....	31
2.2.2.2 – Cultura organizacional.....	32
Capítulo 3 – Estudo empírico.....	45
3.1 – Metodologia	46
3.1.1 – Descrição da amostra.....	46
3.1.2 – Instrumentos.....	49
3.1.3 – Tratamento de valores em falta.....	51
3.2 – Resultados.....	52

3.2.1 – Fiabilidade das escalas.....	52
3.2.1.1 – Percepção de intensidade de comportamentos políticos (Nível de politização)	53
3.2.1.2 – Cultura.....	56
3.2.1.3 – Resistência à mudança.....	60
3.2.1.4 – Competências políticas (<i>Political Skill</i>)	63
3.2.2 – Resultados da amostra total nas escalas.....	66
3.2.3 – Análise de diferenças significativas nas escalas de percepção de intensidade de comportamentos políticos	66
3.2.4 – Análise de correlações.....	70
3.2.5 – Análise das variáveis explicativas da percepção de intensidade de comportamentos políticos.....	74
Capítulo 4 – Conclusão.....	79
4.1 – Sumário dos resultados.....	79
4.2 – Contribuições.....	81
4.3 – Limitações	82
4.4 – Direcções para pesquisa futura.....	83
Bibliografia.....	85

Índice de tabelas

Tabela 2.1 – Definições de comportamentos políticos.....	6
Tabela 2.2 – Definições de Cultura Organizacional.....	34
Tabela 2.3 – Dimensões de cultura organizacional	40
Tabela 3.1 – Fiabilidade da subescala “Superiores”	53
Tabela 3.2 – Fiabilidade da subescala “Colegas”	54
Tabela 3.3 – Fiabilidade da subescala “Práticas”	54
Tabela 3.4 – Fiabilidade da escala total de percepção de intensidade de comportamentos políticos.....	55
Tabela 3.5 – Fiabilidade da escala “Orientação processos / resultados”	56
Tabela 3.6 – Fiabilidade da escala “Orientação pessoas / tarefas”	57
Tabela 3.7 – Fiabilidade da escala “Orientação paroquial / profissional”	57
Tabela 3.8 – Fiabilidade da escala “Sistema aberto / fechado”	58
Tabela 3.9 – Fiabilidade da escala “Controlo forte / fraco”	59
Tabela 3.10 – Fiabilidade da escala “Orientação pragmática / normativa”	59
Tabela 3.11 – Fiabilidade da subescala “Rotinas”	60
Tabela 3.12 – Fiabilidade da subescala “Reacção emocional”	61
Tabela 3.13 – Fiabilidade da subescala “Visão de curto prazo”	61
Tabela 3.14 – Fiabilidade da subescala “Rigidez cognitiva”	62
Tabela 3.15 – Fiabilidade da escala total de resistência à mudança.....	62

Tabela 3.16 – Fiabilidade da subescala “Networking”	63
Tabela 3.17 – Fiabilidade da subescala “Sinceridade”	63
Tabela 3.18 – Fiabilidade da subescala “Astúcia”	64
Tabela 3.19 – Fiabilidade da subescala “Influência”	64
Tabela 3.20 – Fiabilidade da escala total de Competências Políticas	65
Tabela 3.21 – Resultados da amostra total nas escalas (N=105).....	66
Tabela 3.22 – Análise de diferenças entre subgrupos da amostra – Escala de Politização.....	67
Tabela 3.23 – Análise de correlações.....	72
Tabela 3.24 – Regressão múltipla para a escala total de percepção de intensidade dos comportamentos políticos.....	75
Tabela 3.25 – Regressão múltipla para a subescala “Superiores” da percepção de intensidade dos comportamentos políticos	76
Tabela 3.26 – Regressão múltipla para a subescala “Colegas” da percepção de intensidade dos comportamentos políticos	77
Tabela 3.27 – Regressão múltipla para a subescala “Práticas” da percepção de intensidade dos comportamentos políticos	78

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

No ambiente altamente competitivo e de economia instável das organizações actuais, os trabalhadores sentem frequentemente a necessidade de encontrar formas para aumentarem a percepção do seu valor para a organização, e assim protegerem as suas carreiras profissionais (Miller, Byrne, Rutherford, & Hansen, 2009; O'Connor & Morrison, 2001; Zivnuska, Kacmar, Witt, Carlson, & Bratton, 2004). Para o conseguirem, podem adoptar comportamentos políticos, ou seja, comportamentos estrategicamente direccionados para maximizar os seus interesses de curto e/ou longo prazo, ou para melhorar a sua posição de poder no seio da organização (Ferris, Frink, Gilmore, & Kacmar 1994; Zivnuska, Kacmar, Witt, Carlson, & Bratton, 2004).

Os comportamentos políticos estão presentes em todas as organizações e podem ser considerados como um fenómeno inevitável da vida organizacional (Chen & Fang, 2007; Ferris et al., 2005; Kacmar & Carlson, 1997). A incerteza, a falta de regras claras, e a existência de sistemas de recompensa ambíguos contribuem para a intensificação destes comportamentos. (Zivnuska et al., 2004). Vários autores têm sugerido que, em termos de consequências para as organizações, mais do que os comportamentos políticos propriamente ditos, o que interessa é a percepção que as pessoas têm da sua existência e intensidade, seja ela real ou não (Ferris, Russ, & Fandt, 1989; Gandz & Murray, 1980; Miller, Rutherford, & Kolodinsky, 2008). Cada membro de uma

organização tem uma percepção pessoal e subjectiva sobre a intensidade dos comportamentos políticos nessa organização (Gandz & Murray, 1980), e é essa percepção irá moldar os seus comportamentos subsequentes (Ferris et al., 1989; Gresov & Stephens, 1993; Miller e al., 2008).

Miller et al. (2008) realizaram uma meta-análise dos vários estudos sobre as consequências da percepção da intensidade dos comportamentos políticos para as organizações. Os resultados indicam uma correlação negativa entre a percepção de comportamentos políticos e a satisfação no trabalho e o compromisso com a organização. Por outro lado, verifica-se uma correlação positiva entre a percepção de comportamentos políticos e o stress no trabalho e as intenções de abandonar a organização. Esta meta-análise chega ainda à conclusão que nos estudos anteriores não existe evidência de correlação entre percepção de intensidade dos comportamentos políticos e o desempenho no trabalho, embora os resultados sejam negativos na maior parte dos estudos.

Tendo a percepção da intensidade de comportamento políticos consequências tão relevantes para a organização, o presente trabalho pretende investigar os factores antecedentes dessa percepção. Várias variáveis foram já identificadas anteriormente. Entre os antecedentes de nível individual são de referir como o género, a idade, o nível de habilitações, o nível hierárquico, o tempo de experiência profissional, o tempo de permanência na organização, e as competências políticas (e.g., Ferris & Kacmar, 1992; Harris, Andrews & Kacmar, 2007; Vigoda, 2000; Zivnуска et al., 2004). Em termos de

factores de nível organizacional, foram também estudados o sector e a dimensão das organizações. No presente estudo incluiremos as variáveis acima referidas, acrescentando duas variáveis que não encontrámos em estudos anteriores: a resistência à mudança, no nível individual, e a cultura organizacional, no nível organizacional.

Esta dissertação pretende contribuir para o estado da arte através da análise das associações que se estabelecem entre as variáveis acima referidas e a percepção da intensidade dos comportamentos políticos em organizações Portuguesas. No melhor do nosso conhecimento, este tema não foi ainda estudado no contexto Português. Por outro lado, todos os estudos identificados realizaram uma investigação sobre o sentido da associação de cada variável com a percepção da intensidade dos comportamentos políticos. Neste estudo, através da técnica da regressão múltipla, procuraremos não só estudar o sentido das referidas associações, como também identificar quais as variáveis que têm maior capacidade de previsão da percepção de intensidade dos comportamentos políticos.

Esta dissertação encontra-se organizada em quatro capítulos, correspondendo o primeiro à presente introdução. O segundo capítulo diz respeito à revisão de literatura, aprofundando os principais conceitos utilizados no estudo. O terceiro capítulo apresenta o estudo empírico sobre os factores antecedentes dos comportamentos políticos. Por último, no quarto capítulo é apresentado um sumário dos resultados do estudo empírico, sendo também identificadas as suas contribuições e limitações, bem como algumas sugestões para a pesquisa futura.

CAPÍTULO II

Revisão da Literatura

Sendo o objectivo deste estudo a análise dos factores antecedentes da percepção de intensidade dos comportamentos políticos nas organizações, o presente capítulo pretende aprofundar os principais conceitos subjacentes a esta análise. Começaremos pelo conceito de comportamento político, fazendo uma breve contextualização histórica das origens do conceito e da sua relevância para as organizações na actualidade. Seguidamente passaremos a apresentar o estado da arte sobre os principais factores antecedentes da percepção dos comportamentos políticos, tanto ao nível individual como ao nível organizacional.

2.1. Conceito, relevância e operacionalização da percepção de intensidade dos comportamentos políticos nas organizações

Conceito

Os primeiros estudos sobre comportamentos políticos (ou *politização*) nas organizações, remontam ao final dos anos 70, princípios dos anos 80 (Kacmar & Carlson, 1997). A revisão da literatura revela um interesse crescente pelo tema a partir dessa altura, sendo os comportamentos políticos reconhecidos como um importante veículo para a obtenção de objectivos nas organizações (Drory & Romm, 1988). Alguns autores vão mesmo mais longe, sugerindo que os comportamentos políticos são até mais importantes do que

as competências individuais (Drory & Beaty, 1991), dado que são um factor crítico na influência conseguida nos processos organizacionais (Treadway, Hochwarter, Kacmar & Ferris, 2005).

Ao longo do tempo, várias definições têm vindo a ser propostas. Na sua revisão de 1988, Drory e Romm verificam que existe um consenso alargado de que os comportamentos políticos envolvem uma tentativa de influenciar os outros. Por outro lado, os autores identificam nas várias definições propostas a existência de cinco elementos: (1) os comportamentos políticos, são eminentemente informais (embora possam assumir um carácter formal, desde que os outros elementos estejam presentes); (2) vão normalmente contra os objectivos e interesses da organização (embora em alguns casos possam ser benéficos); (3) visam a obtenção e o exercício de poder; (4) levam à existência de conflitos na organização; e (5) dissimulam os reais interesses ou motivações de quem os adopta.

Estes cinco elementos continuam a ser utilizados em definições mais recentes. A tabela 2.1 faz uma revisão de algumas das definições propostas, indicando os elementos incluídos. É de notar que, seja qual for a fonte ou a definição, todas elas têm em comum o facto de existirem indivíduos ou grupos que actuam de forma deliberada, de molde a proteger os seus interesses ou de melhorar a sua situação própria. Essas acções podem, ou não, levar em consideração os interesses das outras pessoas ou grupos, ou mesmo da organização a que todos pertencem.

Tabela 2.1 – Definições de comportamentos políticos

Autores	Definição	Tentativa de influência	Informalidade	Aquisição de poder	Objectivos não organizacionais	Conflito	Dissimulação
Mayes & Allen (1977)	A gestão de influência para a obtenção de fins não sancionados pela organização, ou a obtenção de fins sancionados através de meios de influência não sancionados.	✓			✓		✓
Kipnis et al. (1980)	Forma como as pessoas influenciam os seus colegas, subordinados e superiores no trabalho, para obterem benefícios individuais ou para atingirem os objectivos organizacionais.	✓			✓		
Pfeffer (1981)	Ações levadas a cabo para adquirir, aumentar e usar poder de forma a obter os resultados preferidos em situações em que há divergência nas escolhas.	✓		✓		✓	
Mintzberg (1983)	Comportamento individual ou de grupo que é informal, ostensivamente paroquial, tipicamente divisor, e acima de tudo num sentido técnico, não sancionável de forma legítima, nem pela autoridade formal, ou ideologia vigente, nem pelos conhecimentos técnicos em vigor.	✓	✓		✓	✓	✓
Gray & Ariss (1985)	Conjunto de actos de influência intencionais, levados a cabo por indivíduos ou grupos, para melhorar ou proteger os seus interesses próprios, quando existem cursos de acção divergentes.	✓			✓	✓	

Tabela 2.1 – Definições de comportamentos políticos (cont.)

Autores	Definição	Tentativa de influência	Informalidade	Aquisição de poder	Objectivos não organizacionais	Conflito	Dissimulação
Ferris et al. (1989)	Processo de influência social no qual o comportamento é estrategicamente concebido para maximizar os interesses individuais de curto ou longo prazo, e que é ou consistente com, ou em oposição aos interesses de terceiros.	✓			✓	✓	
Drory et al. (1990), Ferris et al. (1989, 1991, 1992 e 1995), Kacmar et al. (1993)	Influência não sancionada, que procura promover interesses individuais, à custa dos objectivos mais gerais da organização.	✓			✓		✓
Kacmar et al. (1997)	Formas de exercer influência social, que são concebidas para promover ou defender os interesses individuais. Pelo menos duas partes têm de estar envolvidas e elas têm interesses potencialmente divergentes. Os comportamentos políticos são, normalmente, direccionados para aqueles que podem prover recompensas para o indivíduo.	✓			✓	✓	
Kacmar et al. (1999)	Aspecto disfuncional da vida organizacional, através do qual os empregados lutam por recursos escassos, normalmente à custa uns dos outros.	✓			✓	✓	

Tabela 2.1 – Definições de comportamentos políticos (cont.)

Autores	Definição	Tentativa de influência	Informalidade	Aquisição de poder	Objectivos não organizacionais	Conflito	Dissimulação
Witt et al.(2000)	Fenómeno em que os membros de uma organização tentam influenciar, de forma directa ou indirecta, os outros membros da organização, de uma forma que não é sancionada pelos procedimentos formais, nem pelas normas informais, numa tentativa de alcançar objectivos individuais ou de grupo.	✓	✓		✓		✓
O'Connor & Morrison (2001)	Comportamentos que ocorrem numa base informal dentro da organização e que envolvem actos de influência intencional, que são concebidos para proteger ou melhorar as carreiras profissionais dos indivíduos quando existem cursos de acção que são conflitantes	✓	✓		✓	✓	
Harris et al. (2005)	Conjunto de acções levadas a cabo por um indivíduo, com vista a melhorar o seu posicionamento dentro da organização. No entanto essas iniciativas, apesar de estarem de acordo com os objectivos individuais do sujeito, podem, ou não, levar em consideração os objectivos organizacionais.			✓	✓	✓	
Treadway et al. (2005)	Tentativa de influência social que é discricionária, que pretende promover ou proteger os interesses de um grupo ou indivíduo, e ameaça ou põe em risco os interesses de terceiros.	✓	✓		✓	✓	✓
Chen & Fang (2008)	Conjunto das acções não aprovadas oficialmente pela organização, levadas a cabo com o intuito de atingir objectivos individuais.	✓	✓		✓		✓

Como referido na Introdução, vários autores têm sugerido que, em termos de consequências para as organizações, mais do que os comportamentos políticos propriamente ditos, o que interessa é a percepção que as pessoas têm da sua existência e intensidade, seja ela real ou não (Ferris et al., 1989; Gandz & Murray, 1980; Miller et al., 2008). No entanto, os comportamentos políticos podem estar muito ligados à percepção de intensidade de politização na organização. Gresov & Stephens (1993) consideram que existe uma relação directa entre os comportamentos políticos e a percepção da intensidade dos comportamentos políticos. Indivíduos que percebem a sua organização como sendo altamente politizada têm a tendência para se envolver mais em jogos políticos do que aqueles que não têm essa percepção. Os membros da organização recebem sinais dos comportamentos dos outros acerca da forma como se devem comportar, e daquilo em que devem acreditar. Quando os indivíduos no seio da organização percebem um elevado nível de politização, este sinal indica a aceitabilidade dos comportamentos políticos na organização, e até a sua conveniência de um ponto de vista estratégico. No entanto, Ferris et al. (1989) defendem que os indivíduos que percebem os seus ambientes de trabalho como sendo altamente politizados nem sempre adoptam comportamentos políticos. Os autores sugerem que existem pelo menos três tipos de respostas à percepção de um ambiente organizacional politizado: os empregados podem deixar a organização, podem permanecer na organização mas decidir não se envolver nos jogos políticos, ou podem permanecer na organização e optar por adoptar comportamentos políticos.

Relevância

A relevância do tema dos comportamentos políticos é patente nos vários estudos realizados sobre a sua relação com o desempenho, atitudes, e comportamentos dos membros da organização. No que diz respeito ao desempenho, Eisenhardt & Bourgeois (1988) referem que as actividades políticas desviam as pessoas dos objectivos organizacionais, interferem nas relações no seu seio, e em última análise afectam o desempenho. Estudos empíricos recentes reportam uma relação negativa entre a percepção da política nas organizações por parte dos colaboradores e o desempenho (Chen & Fang, 2008; Kacmar, Bozeman, Carlson, & Anthony, 1999; Vigoda, 2000; Witt, Kacmar, Carlson, & Zivnuska, 2002).

Outro dos efeitos estudados acerca do efeito da política nas organizações, envolve o seu impacto nas atitudes perante o trabalho. Vários estudos indicam uma correlação negativa significativa entre a intensidade de politização percebida e a satisfação no trabalho (e.g., Bozeman, Perrewé, Hochwarter, & Brymer, 2001; Cropanzano, Howes, Gandey, & Toth, 1997; Ferris & Kacmar, 1992; Ferris et al., 1996; Gresov & Stephens, 1993; Harrell-Cook, Ferris, & Dulebohn, 1999; Harris, Andrews, & Kacmar, 2007; Harris, Harris, & Harvey, 2007; Kacmar et al., 1999; Nye & Witt, 1993; Randall, Cropanzano, Borman, & Birjulin, 1999; Valle & Perrewé, 2000; Valle & Witt, 2001; Vigoda, 2000, 2001, 2002; Witt et al., 2002; Zhou & Ferris, 1995).

O compromisso com a organização é outra atitude amplamente investigada, e para a qual muitos estudos empíricos encontram correlações negativas significativas (e.g.,

Cropanzano et al., 1997; Drory, 1993; Maslyn & Fedor, 1998; Randall et al., 1999; Vigoda, 2000, 2002; Vigoda & Cohen, 2002). Dada a relação negativa entre o nível de politização e o compromisso com a organização, é sem surpresa que muitos estudos indicam uma correlação positiva entre a intensidade de politização percebida e as intenções de abandono e a rotatividade de pessoal (Cropanzano et al., 1997; Harris, Andrews, & Kacmar, 2007; Huang, Chuang, & Lin, 2003; Harris, Harris, & Harvey, 2007; Kacmar et al., 1999; Maslyn & Fedor, 1998; Randall et al., 1999; Valle & Perrewé, 2000; Vigoda, 2000).

Outra aspecto estudado diz respeito à ansiedade no trabalho, em que foi encontrada uma correlação positiva significativa com a intensidade de politização percebida, o que pode significar que a política nas organizações pode ser uma fonte de stress (e.g., Ferris et al., 1996; Ferris, Frink, Gilmore & Kacmar, 1994; Kacmar et al., 1999). Estudos mais específicos confirmam que a intensidade de politização percebido está positivamente correlacionada com o stress no trabalho (e.g., Harris, Harris, & Harvey, 2007; Valle & Perrewé, 2000; Vigoda, 2002), e com aspectos relacionados como a tensão no trabalho, a tensão somática, a fadiga, e problemas psicológicos (e.g., Cropanzano et al., 1997).

Outros impactos negativos têm sido descritos para indivíduos, grupos e organizações. No que diz respeito aos indivíduos, correlações positivas significativas foram encontradas entre a intensidade de politização percebida e o equilíbrio psicológico (Crompazano et al., 1997), e a alienação (Kumar & Ghadially, 1989). Para os grupos, foram encontradas correlações negativas significativa entre o nível de politização e a

confiança interpessoal (Kumar & Ghadially, 1989), e a facilitação interpessoal (Witt et al., 2002). Por outro lado, foram encontradas correlações positivas significativas com relações de trabalho antagónicas (Cropanzano et al., 1997) e comportamentos agressivos (Vigoda 2002). Finalmente, para as organizações, foram relatadas correlações positivas significativas entre a intensidade de politização percebida e os comportamentos negligentes (Ferris et al. 1996; Vigoda, 2000, 2001), o absentismo (Ferris & Kacmar, 1992; Vigoda 2001), e a dedicação no trabalho (Witt et al., 2002).

Como referido na introdução, Miller et al. (2008) realizaram uma meta-análise dos vários estudos sobre o tema, confirmando-se uma correlação negativa entre a percepção de comportamentos políticos e a satisfação no trabalho e o compromisso com a organização; bem como uma correlação positiva entre a percepção de comportamentos políticos e o stress no trabalho e as intenções de abandonar a organização. Esta meta-análise chega ainda há conclusão que não existe evidência de correlação entre percepção de intensidade dos comportamentos políticos e o desempenho no trabalho.

Um ponto de vista mais neutral acerca da politização pode também ser encontrado na literatura, onde se defende que os comportamentos políticos podem ser nocivos em alguma situações, mas benéficos noutras (e.g., Hrebiniak & Joyce, 1984; Janis, 1989; Pfeffer, 1981, 1992; Randolph, 1985; Stevenson & Gumpert, 1985). O argumento utilizado é o de que os comportamentos políticos podem ser adoptados tanto para o benefício da organização como para o ganho pessoal. Entre os benefícios identificados incluem-se a melhoria das relações superior-subordinado, e até a satisfação dos clientes

(Treadway et al., 2005). Por outro lado, em algumas circunstâncias os comportamentos políticos podem ir de encontro aos interesses de outros indivíduos, de outros departamentos, ou mesmo da empresa ou organização, devendo nestes casos ser encarados como algo de positivo para a organização (Kacmar & Ferris, 1993).

Operacionalização

Ferris e Kacmar (1992) desenvolveram a escala POPS (Perceptions of Organizational Politics Scale), que inclui três factores ou subescalas: percepção em relação aos comportamentos políticos dos superiores, percepção em relação aos comportamentos políticos dos colegas, e percepção em relação aos comportamentos políticos na definição e implementação de políticas e práticas organizacionais. Este questionário foi validado em vários estudos (e.g. Kacmar & Carlson, 1997; Miller et al., 2009; Nye & Witt, 1993).

2.2 Factores antecedentes da percepção de intensidade de comportamentos políticos na organização

2.2.1. Antecedentes de nível individual

2.2.1.1. Principais variáveis estudadas anteriormente

As principais variáveis demográficas estudadas anteriormente incluem a idade, o género, o nível de habilitações, o nível hierárquico, o tempo de experiência profissional e o tempo de permanência na organização. No que diz respeito à idade, os estudos têm reportado resultados contraditórios. Enquanto Gandz e Murray (1980) apontam para uma correlação positiva não significativa entre a idade e as percepções do nível de politização nas organizações, Ferris e Kacmar (1992) efectuaram dois estudos com resultados contraditórios, onde uma relação negativa significativa foi encontrada no primeiro estudo e uma relação positiva significativa foi encontrada no segundo. Num estudo posterior, efectuado por Ferris et al. (1996), conclui-se que existe uma correlação positiva não significativa entre a idade e a percepção do nível de politização. Estudos mais recentes continuaram a produzir resultados mistos, com Valle e Perrewé (2000) a encontrarem uma correlação negativa significativa entre o nível de politização percebida e a idade, e Vigoda (2002) e Wit et al. (2002) a encontrarem correlações não significativas.

No que diz respeito ao género, Drory e Beaty (1991) sugerem que os homens tendem a estar mais envolvidos nos processos políticos do que as suas colegas mulheres e, como resultado, os homens percebem os comportamentos políticos como mais naturais na vida organizacional. Ferris et al. (1989) sugerem que as mulheres ocupam posições normalmente inferiores na hierarquia da organização, sendo por isso alvos mais fáceis dos comportamentos políticos, pelo que tendem a perceber o ambiente de trabalho como mais politizado. Enquanto alguns estudos empíricos apontam para a existência de correlações não significativas entre o género e a percepção do nível de politização (Ferris & Kacmar, 1992; Drory, 1993; Valle & Perrewé, 2000), um estudo de Ferris et al. (1996) encontrou correlações significativas, com os homens a perceberem um nível mais elevado de politização, e um estudo de Witt et al. (2002) encontrou correlações significativas, com as mulheres a perceberem um nível mais alto de politização. Os estudos produziram assim resultados contraditórios no que diz respeito ao género, sendo uma explicação possível os diferentes instrumentos e amostras utilizados. No entanto, num estudo transcultural, utilizando os mesmos instrumentos e duas amostras semelhantes em termos de características demográficas e profissionais, Vigoda (2001) reportou que numa amostra Israelita as mulheres tinham a percepção de um ambiente mais politizado, enquanto numa amostra Britânica os homens tinham a percepção de um ambiente mais político. Este resultado indica a possibilidade de a relação entre o género e a percepção da política nas organizações poder depender do contexto nacional.

No que diz respeito às habilitações, Vigoda (2001) encontrou uma correlação negativa significativa entre o nível de habilitações e a percepção dos comportamentos políticos

na amostra Britânica mas a correlação era não significativa na amostra Israelita. Num estudo posterior, com três amostras Israelitas, uma pública, uma privada e uma voluntária, Vigoda (2002) não encontrou correlações significativas entre o nível educacional e a percepção da política nas organizações, o que veio confirmar que o nível de estudos não tem grande impacto na percepção dos comportamentos políticos na cultura Israelita. Com dados recolhidos no Sudeste dos EUA, Valle e Perrewé (2002) também não encontraram correlações significativas entre o nível de estudos e a percepção dos comportamentos políticos.

Diversos autores sugerem que os comportamentos políticos tendem a ocorrer de forma mais frequente nos níveis hierárquicos mais elevados (e.g., Ferris et al., 1989; Madison, Allen, Porter, Renwick, & Hayes, 1980). Enquanto os estudos empíricos demonstram que os indivíduos nos níveis mais baixos percebem um nível de politização superior (e.g., Gandz & Murray, 1980; Ferris & Kacmar, 1992; Ferris et al., 1996; O'Connor & Morrison, 2001), pode ser defendido que isto acontece devido ao facto de esses empregados sofrerem um maior impacto das actividades políticas do que aqueles com posições mais elevadas na hierarquia.

Allen, Madison, Porter, Renwick, e Mayes (1979) adiantam um argumento interessante que pode explicar de alguma forma se os comportamentos políticos são mais subtis nos níveis hierárquicos mais elevados. Os autores verificaram que as pessoas em níveis hierárquicos mais elevados tendem a atribuir características mais favoráveis aos actores políticos que os empregados em posições inferiores na hierarquia. Invocando a teoria da

atribuição, Allen et al. argumentam que devido ao facto de as pessoas em níveis mais elevados adoptarem um conjunto mais alargado de comportamentos políticos, eles atribuem a si próprios características pessoais mais favoráveis. O estudo de Valle e Perrewe (2000) parece também confirmar que as actividades políticas são mais frequentes nos níveis mais altos da hierarquia,.

No que diz respeito ao tempo de experiência profissional e ao tempo na organização actual, Gandz e Murray (1980) não encontraram correlações significativas entre a percepção de intensidade de comportamentos políticos e o número de anos de trabalho, nem entre a politização e o número de anos de permanência na organização. Gresov e Stephens (1993) encontraram uma correlação negativa significativa entre o tempo de trabalho na organização e a adopção de comportamentos políticos. Pelo contrário, Ferris et al. (1996) encontraram uma correlação positiva significativa entre o tempo de trabalho na organização e a percepção de intensidade de comportamentos políticos.

2.2.1.2. Competências políticas (*Political skill*)

Conceito e relevância

Segundo Treadway et al. (2004), os primeiros autores sobre o tema (e.g., Mintzberg, 1983) definiram a competências políticas, como “a capacidade de exercer influencia através do uso de persuasão, manipulação, e negociação.” (pág. 495).

Mais recentemente, Ferris et al. (2005) definem competências políticas como “a capacidade de compreender os outros no trabalho de forma efectiva, e de usar esses conhecimentos, para levar os outros a agir de uma forma, a possibilitar a obtenção dos objectivos individuais e/ou de grupo.” (pág. 127). Segundo estes autores, para se ser politicamente competente, é fundamental compreender o que influenciar, mas também o como influenciar. Enquanto o que influenciar implica a definição dos objectivos a atingir, o como influenciar, implica a posse de um conjunto específico de qualidades e características individuais, que permitam a obtenção desses objectivos.

Treadway et al. (2004) seguem a mesma linha, definindo competências políticas como “a capacidade efectiva de compreender os outros no trabalho, e de usar esses conhecimentos para os influenciar a agir de uma forma que facilite e possibilite a obtenção de objectivos individuais e/ou organizacionais”. (pág. 495). A mesma definição é apontada por Perrewé et al. (2004, pág. 142; 2005, pág. 241). Essa capacidade é caracterizada pela percepção social, e pela capacidade de ajustar os comportamentos individuais, a necessidades divergentes e em mutação. Assim, os indivíduos capacitados politicamente combinam a astúcia com a capacidade de ajustar os seus comportamentos a situações diferenciadas e em evolução, de tal forma que se apresentam como sinceros, inspiram apoio e confiança, e de forma efectiva influenciam e controlam as respostas dos outros.

Para Mintzberg (1983), citado por Perrewé et al. (2004), o termo de competências políticas pode ser visto como “uma característica pessoal dos indivíduos que eles

necessitam para terem sucesso nas arenas políticas da vida organizacional.” (pág. 142). Ele define as competências políticas como a capacidade de “exercer o poder formal, com sensibilidade aos sentimentos dos outros, de forma a saber onde concentrar energias, perceber o que é possível, e realizar as alianças necessárias para o fazer.” (pág. 142).

Algumas consequências das competências políticas são também referidas na literatura. Segundo Treadway et al. (2005), as competências políticas têm-se revelado positivamente relacionadas com as avaliações do desempenho, com a eficácia do trabalho dos grupos, e com a qualidade das relações superior-subordinado. Também Peled (2000), citado por Perrewé et al. (2005), referem que as competências políticas estão relacionadas com “a capacidade dos gestores manipularem as suas relações interpessoais, com empregados, colegas, clientes e supervisores, de forma a assegurar o sucesso dos projectos em que estão envolvidos.” (pág. 241)

Para Perrewé et al. (2005), os indivíduos capacitados politicamente não só têm sucesso, na regulação das suas interacções interpessoais, mas também sabem exactamente como exercer as suas influencias, de forma a conseguirem relações interpessoais baseadas na confiança, na verdade e na sinceridade. As pessoas capacitadas politicamente, vêem as interacções interpessoais como oportunidades, e estabelecem facilmente relações de amizade, bem como relações e alianças de sucesso. Essas redes sociais podem trazer-lhes benefícios tangíveis significativos, como por exemplo, a redução do stress e da ansiedade.

Tem sido também defendido que as competências políticas são uma das competências mais importantes, que os líderes podem ter, de forma a contribuírem para a eficácia das organizações (Treadway, 2004). Os líderes dotados de competências políticas conseguem mais facilmente transmitir a percepção de apoio organizacional. Em consequência, os empregados vão demonstrar maior confiança na gestão, uma maior satisfação no trabalho, reduzir os comportamentos de bloqueio, e aumentar o compromisso com a organização (Treadway, 2004).

As competências políticas podem moderar a relação entre a adopção de comportamentos políticos e as atitudes e sentimentos dos empregados (Treadway et al., 2005). Os indivíduos capacitados politicamente, não só irão encetar um maior número de comportamentos políticos, com também irão ter uma menor percepção de que os comportamentos políticos estão a ocorrer. Isto acontece porque estando mais envolvidos nos jogos políticos, esses indivíduos consideram-nos mais naturais, dando-lhes por isso menor relevância (Treadway et al., 2005).

Operacionalização

Para a operacionalização do conceito de competências políticas, vários autores tentaram identificar quais os seus componentes principais. Treadway et al. (2004) consideram que um líder capacitado politicamente possui 3 características chave:

- Os líderes capacitados politicamente têm sensibilidade social e facilmente percebem as motivações dos outros.
- Os líderes capacitados politicamente conseguem influenciar e controlar pessoas e situações, com relativamente pouco esforço.
- Os líderes capacitados politicamente conseguem construir de forma fácil, redes de trabalho, não só de forma a melhorar a sua posição na organização, mas também de forma a conseguir recursos escassos destinados aos seus seguidores.

Perrewé et al. (2005) consideram que as pessoas capacitadas politicamente têm uma inteligência intuitiva, que lhes permite uma melhor compreensão das pessoas e eventos organizacionais. Esses conhecimentos tácitos, ajudam-nas a regular as suas interações interpessoais, e conferem-lhes um sentido pessoal de segurança e controlo das situações.

Ferris et al. (2005) apresentam uma primeira operacionalização empírica, considerando 4 factores: a capacidade de trabalho em rede (networking), a sinceridade, a astúcia e a influência. Serão estes os factores a utilizar no estudo empírico e que passamos a descrever a seguir.

- Networking – os indivíduos com elevadas competências políticas são adeptos do desenvolvimento e uso de redes. As pessoas nessas redes têm normalmente activos valiosos e necessários para os indivíduos ou para o funcionamento bem sucedido da organização. Os indivíduos capacitados politicamente desenvolvem facilmente relações de amizade e conseguem estabelecer relações fortes com

outros indivíduos. Devido às alianças e coligações que estabelecem, os indivíduos capacitados politicamente conseguem mais facilmente criar e tirar vantagens das oportunidades com que se deparam.

- Sinceridade – os indivíduos capacitados politicamente transmitem uma imagem de elevados níveis de integridade, autenticidade, sinceridade e genuinidade. Eles parecem ser honestos, abertos e francos. Como as suas acções e atitudes não são percebidas como manipulativas e coercivas, os indivíduos com uma sinceridade aparente elevada inspiram confiança entre aqueles que os rodeiam.
- Astúcia – os indivíduos possuidores de competências políticas são observadores astutos e adaptam-se facilmente a situações diversas. Eles compreendem as interações sociais e interpretam de forma fácil o seu comportamento, bem como o dos outros, nos acontecimentos sociais. Ou seja, têm alta capacidade de discernimento e de auto-conhecimento.
- Influência – os indivíduos capacitados politicamente têm um estilo pessoal subtil e convincente que lhes permite exercer influência sobre aqueles que os rodeiam. Contudo, os indivíduos com elevadas competências de influência interpessoal são capazes de adaptar os seus comportamentos de forma a obter dos outros as respostas pretendidas. Eles têm a flexibilidade para adaptar o seu comportamento a diferentes pessoas e contextos de forma a atingir os seus objectivos pessoais.

2.2.1.3. Resistência à mudança

Conceito e relevância

Segundo Pardo del Val e Fuentes (2003), a mudança organizacional refere-se à observação empírica, em qualquer entidade organizacional, de alterações na dimensão, na qualidade, ou no estado, ao longo do tempo, após a introdução deliberada de novas formas de pensar, actuar, ou operar. O objectivo da mudança pode ser a adaptação ao ambiente externo, ou a melhoria do desempenho organizacional.

As estatísticas indicam que os esforços de mudança fracassam cerca de 40% das vezes (Chawla & Kelloway, 2004). Desse fracasso podem advir consequências nefastas para as organizações, como altas taxas de rotatividade do pessoal, eficiência reduzida, diminuição da produção, ou uma redução do compromisso dos colaboradores.

Vários autores defendem, que as razões para o fracasso de muitas iniciativas de mudança podem ser encontradas na resistência à mudança feita pelos trabalhadores. Esta resistência trás custos e atrasos ao processo de mudança que são difíceis de antecipar, mas que devem ser tidos em conta (Oreg, 2006; Pardo del Val & Fuentes, 2003). Por exemplo, um estudo em 500 grandes organizações concluiu, que a resistência dos colaboradores era o principal problema encontrado pelos gestores na tentativa de implementação de programas de mudança (Bovey & Hede, 2001b).

A resistência à mudança, é um fenómeno que afecta o processo de mudança, adiando ou abrandando o seu início, obstruindo ou dificultando a sua implementação, e aumentando os seus custos. Segundo Chawla & Kelloway (2004), a resistência à mudança pode ser definida, como “a adopção de qualquer tipo de comportamentos ou atitudes que impeçam a obtenção dos objectivos de mudança organizacionais.” (pág. 485). Assim, a resistência à mudança pode ser encarada como qualquer acto ou conduta que, numa tentativa de manter o *status quo* ou a situação geral das coisas, tenta evitar as alterações que se pretendem introduzir no funcionamento organizacional (Pardo del Val & Fuentes, 2003).

A resistência à mudança decorre do facto de diferentes indivíduos sentirem as mudanças de diferentes formas, diferindo também na sua capacidade e disponibilidade para se adaptar a essas mudanças. Diversos factores podem contribuir para as diferentes respostas, que os indivíduos dão a situações de mudança. Entre eles podemos encontrar, a idade, a formação, a experiência de vida, o estilo de aprendizagem, ou mesmo os hábitos de trabalho (O'Connor, 1993).

A resistência é uma resposta normal e natural à mudança, uma vez que esta envolve uma transição daquilo que é conhecido, para algo distinto e desconhecido. Uma revisão de literatura sugere que a resistência à mudança é inevitável se as pessoas tiverem receio de vir a perder algo de valor; fizerem interpretações erróneas acerca da natureza e das implicações das mudanças a encetar; não forem envolvidas nos primeiros estádios dessa mudança; ou se a comunicação for ineficaz (Chawla e Kelloway, 2004).

No entanto, segundo Pardo del Val e Fuentes (2003), apesar de ser encarada normalmente como negativa, a resistência à mudança pode ter aspectos positivos, ou seja, ela pode fazer com que os decisores ou as pessoas responsáveis pela implementação das mudanças dêem mais atenção a certos aspectos do processo de mudança, que de outro modo, seriam negligenciados ou até mesmo esquecidos. A resistência à mudança deve também ser vista como uma fonte de informações que pode ser útil na aprendizagem de como pode ser desenvolvido um processo de mudança, melhor e mais bem sucedido.

Embora não tenhamos encontrado estudos relacionando a resistência à mudança com a adoção de comportamentos políticos e com a percepção de intensidade de comportamentos políticos, a literatura sobre as razões de resistência à mudança fornece algumas pistas nesse sentido (para um sumário, consultar Robbins & Judge, 2009). A mudança ameaça frequentemente as relações de poder e a distribuições de recompensas existentes, motivo pelo qual os indivíduos mais beneficiados no status quo correntes à mudança tenderão a resistir. Quem tem o poder e as regalias actualmente tenderá a tentar a todo o custo mantê-los, podendo para isso recorrer a jogos de poder e comportamentos políticos. Por outro lado, o medo do desconhecido, as necessidades de segurança e a força do hábito poderão também levar os indivíduos a resistir à mudança, tentando evitá-la através de comportamentos políticos. Assim, consideramos que é provável que quanto maior for a resistência à mudança, maior será a tendência a incorrer em comportamentos políticos.

Operacionalização

O'Connor (1993) operacionaliza a resistência à mudança através da identificação das suas causas. Segundo ela existem cinco causas principais de resistência à mudança: a falta de crença da necessidade de mudança, a diferença nas percepções das necessidades de mudança, a falta de acordo nos objectivos de mudança, a falta de crença na possibilidade de atingir o objectivo de mudança, e a falta de confiança nos gestores da mudança.

O'Connor (1993) também propõe uma tipificação dos tipos de resistência que uma mudança pode enfrentar. Para tal, a autora propõe a categorização em duas dimensões, cada uma com dois extremos de comportamento face à mudança. Numa dimensão, teríamos os extremos “resistência aberta” e “resistência dissimulada”. Numa outra dimensão, teríamos os extremos “resistência consciente” e “resistência inconsciente”. Quanto à primeira dimensão, a resistência aberta é expressa verbalmente, de forma clara, sendo por isso de identificação fácil. Este tipo de resistência fomenta o debate de ideias mas pode originar conflitos visíveis na organização. A resistência dissimulada não é expressa verbalmente, sendo normalmente camuflada para que terceiros não percebam a sua existência. Este tipo de resistência não origina conflitos imediatos, no entanto, são uma fonte de conflito latente na organização. Por vezes, quando esses conflitos são detectados, é já demasiado tarde. Esta ocultação torna a gestão da mudança e dos conflitos potenciais, mais difícil do que quando a resistência é assumida abertamente.

Quanto à segunda dimensão, na “resistência” consciente os indivíduos sabem e percebem, que, ao adoptar um determinado tipo de comportamento, estão a impedir o processo de mudança de prosseguir os trâmites considerados normais. Na “resistência inconsciente”, os indivíduos não sabem ou não percebem os seus comportamentos como sendo contrários aos desejados com o processo de mudança. Este tipo de comportamentos pode ter como fundamento informações erradas, formação inadequada, ou hábitos resultantes de rotinas anteriormente implantadas.

Tendo em conta as duas dimensões propostas (e os quatro extremos), quatro tipos de resistência e de resistentes podem ser identificados:

1. Resistência dissimulada e consciente – O sabotador
2. Resistência dissimulada e inconsciente – O sobrevivente
3. Resistência aberta e inconsciente – O zombie
4. Resistência aberta e consciente – O contestatário

Piderit (2000), citada por Oreg (2006, pág. 74) sugere que a resistência à mudança pode ser encarada como uma atitude multidimensional face à mudança, que compreende componentes afectivos, comportamentais, e cognitivos. Assim, e segundo a autora, a componente afectiva envolveria aquilo que cada um sente acerca da mudança, a componente comportamental envolveria a intenção de agir em relação à mudança, e a componente cognitiva envolveria aquilo que cada um pensa acerca da mesma mudança.

Segundo Oreg (2003), existem seis componentes de resistência à mudança: a relutância à perda de controlo, a rigidez cognitiva, a falta de flexibilidade psicológica, a intolerância ao período de ajustamento gerado pela mudança, a preferência por baixos níveis de estimulação e novidade, e a relutância em abandonar antigos hábitos.

Estes componentes de resistência à mudança podem ser descritos da seguinte forma:

- Relutância à perda de controlo – alguns investigadores realçam a perda de controlo, como uma fonte primária de resistência à mudança, por exemplo Conner (1992). Os indivíduos podem resistir à mudança, porque sentem que vão perder o controlo da sua vida com mudanças que são impostas, em vez de serem eles próprios a iniciá-las. Estudos organizacionais defendem o envolvimento dos empregados e a participação na tomada de decisões na organização como formas de ultrapassar a resistência à mudança baseada na perda de controlo.
- Rigidez cognitiva – de entre os autores que analisaram os processos cognitivo, relacionados com as respostas dos indivíduos à mudança organizacional, alguns sugerem que o traço de personalidade dogmatismo pode ajudar a prever a abordagem dos indivíduos à mudança. Indivíduos dogmáticos são caracterizados por alguma rigidez e pouca abertura, e por isso podem estar menos disponíveis e serem menos capazes de se adaptar a novas situações. Apesar de um estudo empírico não ter conseguido comprovar esta hipótese (Lau & Woodman, 1995), parece que, de alguma forma a rigidez cognitiva pode originar alguma resistência à mudança.

- Falta de flexibilidade psicológica – outros autores referem a mudança como um elemento gerador de stress podendo, por isso, a flexibilidade dos indivíduos ser uma forma de avaliar e prever a capacidade dos indivíduos para lidar com a mudança. Como foi referido quanto à rigidez cognitiva, os indivíduos flexíveis, estão de facto, mais disponíveis para participar nas mudanças organizacionais, e exibem uma maior capacidade para lidar com essas mudanças. É ainda de considerar, que os indivíduos menos flexíveis são mais relutantes a aceitar as mudanças, porque, ao fazê-lo, estariam a admitir que aquilo que era feito até agora era errado, e isso seria penoso e de difícil compreensão para eles.
- Intolerância ao período de ajustamento gerado pela mudança – um aspecto distinto da flexibilidade psicológica dos indivíduos é a sua capacidade de se adaptarem a novas situações. Alguns autores, por exemplo Kanter (1985), defendem que as pessoas resistem às mudanças porque isso envolve normalmente mais trabalho no curto prazo. Novas tarefas, requerem aprendizagem e ajustamentos, e alguns indivíduos suportam melhor esses períodos de ajustamento.
- Preferência por baixos níveis de estimulação e novidade – um conjunto de estudos, estabelece a distinção entre indivíduos adaptativos, que são melhores a desempenhar tarefas dentro de um contexto estável e familiar, e indivíduos inovadores, que são melhores na procura de novas soluções, fora de um contexto específico. Um estudo descobriu, que os indivíduos inovadores exibem geralmente, uma maior necessidade de novos estímulos. É por isso de esperar, que os indivíduos que resistem à mudança tenham uma menor necessidade de novidade. Além disso, e

porque a mudança envolve um aumento na estimulação, aqueles que preferem baixos níveis de estimulação podem resistir à mudança.

- Relutância em abandonar antigos hábitos – vários autores referem a relutância em abandonar hábitos antigos como uma característica comum da resistência à mudança. Alguns deles explicam esta relutância defendendo que, “a familiaridade inspira conforto”. Quando os indivíduos se deparam com novos estímulos, as respostas familiares podem ser incompatíveis com a nova situação, produzindo desta forma stress, que posteriormente passará a ser associado aos novos estímulos.

Oreg (2003), resume estas seis dimensões de resistência à mudança em quatro dimensões mais abrangentes. Segundo ele a resistência à mudança pode ser avaliada segundo as dimensões: procura de uma rotina, reacções emocionais, preocupação com o curto prazo, e rigidez cognitiva. São estas as dimensões em nos iremos basear no estudo empírico, para avaliar a resistência à mudança e que passamos a descrever.

- Procura de uma rotina – esta dimensão diz respeito à incorporação de rotinas na vida das pessoas. Inclui itens tanto de preferência por baixos níveis de estimulação e novidade, como de relutância em abandonar hábitos antigos.
- Reacções emocionais – esta dimensão é composta por itens que reflectem a reacção emocional às mudanças impostas. Combina itens de falta de flexibilidade psicológica, e da relutância à perda de controlo.
- Preocupação com o curto prazo – esta dimensão é composta por itens que reflectem a preocupação de curto prazo quando se lida com a mudança. O foco aqui é a inconveniência imediata ou os efeitos adversos da mudança no curto

prazo. Incluem-se itens de intolerância ao período de ajustamento gerado pela mudança, e da relutância à perda de controlo.

- Rigidez cognitiva – esta dimensão relaciona-se com a facilidade e com a frequência com que os indivíduos mudam de ideias.

2.2.2. Antecedentes de nível organizacional

2.2.2.1. Principais variáveis estudadas anteriormente

O estudo das influências organizacionais nos comportamentos políticos tem-se debruçado sobre várias variáveis, nas quais se incluem a dimensão e o sector de actividade da organização.

Pfeffer (1981, 1992) defende que organizações de mais pequena dimensão, com menor interdependência interna e menor diversidade, têm uma menor intensidade de comportamentos políticos que as organizações de maiores dimensões. Enquanto Gandz e Murray (1980) não encontraram correlações significativas entre a dimensão e o grau percebido de politização, Gresov e Stephans (1993) encontraram uma correlação positiva significativa entre a dimensão e a tentativa de influência das unidades organizacionais.

Vários autores têm considerado que os aspectos políticos são de particular relevância para as organizações do sector público (e.g., Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Harrison, 1995). Baseados na literatura acerca de organizações do sector público, Gandz e Murray (1980) levantaram a hipótese de os empregados do sector público poderem ver as suas organizações como sendo mais políticas do que os seus colegas do sector privado. No entanto, não foram encontradas diferenças significativas entre os dois grupos. Vigoda (2002) refere o nível de politização percebido em três sectores: público, privado, voluntário. Apesar dos respondentes do sector público apresentarem em média um nível de politização percebido superior, não foi testado se as diferenças encontradas eram significativas, uma vez que isso não fazia parte dos propósitos do estudo.

2.2.2.2. Cultura organizacional

Conceito e relevância

Numa tentativa de clarificar o conceito de cultura, Schein (1992) cita diversos autores, com diferentes perspectivas (pág. 6). Se para uns o conceito de cultura, está relacionado com um conjunto de comportamentos consistentemente observados, como a linguagem ou os rituais, dentro da organização, para outros estará mais associado ao conjunto de normas emanadas dentro dos grupos nas organizações.

Outros autores, ainda referidos por Schein (1992), referem a cultura como estando associada ao conjunto de valores dominantes dentro de uma organização, ou mesmo

uma filosofia que fornece um modelo para o relacionamento das organizações com clientes e empregados. Por último, e terminando as suas referências aos autores que abordam o conceito de cultura, Schein (1992), refere aqueles que a encaram como um conjunto de regras, ou mesmo o clima organizacional, ou a forma como cada organização interage com os diferentes *stakeholders* (grupos com interesse na actividade da organização).

No entanto, para Schein (1992) o conceito de cultura, deve ser visto de forma mais abrangente e mais profunda. Segundo ele, cultura será “o padrão de *assumpções* básicas – inventadas, descobertas, ou desenvolvidas por um determinado grupo, à medida que aprende a lidar com problemas de adaptação externa, e de integração interna – que funcionou de forma razoável, de modo a ser considerado válido, e por isso, deve ser ensinado aos novos membros como a forma correcta, de perceber, pensar, e sentir, em relação a esses problemas.” (pág. 9).

A cultura deve ser encarada como sendo património de uma unidade social estável e independente. Isto é, se conseguirmos demonstrar que um grupo ou unidade social, partilhou ao longo do tempo um conjunto de vivências e experiências na resolução de problemas, e o fez com sucesso, podemos assumir que essa unidade ou grupo tem uma cultura comum, ou seja uma visão partilhada do mundo que a rodeia, que com o tempo se foi tornando inconsciente. Segundo Schein (1992) “a cultura é aprendida, desenvolve-se com novas experiências, e pode ser alterada, se conseguirmos compreender a dinâmica do processo de aprendizagem.” (pág. 8).

Outros autores apresentam diferentes definições de cultura. A Tabela 2.2 apresenta alguns exemplos.

Tabela 2.2 – Definições de Cultura Organizacional

Autor	Definição
Jacques (1951), citado por Cunha et al. (2006), p.637	A forma habitual ou tradicional de pensar e de fazer as coisas, partilhada por todos os membros de uma organização e que os novos membros têm de aprender e respeitar, pelo menos parcialmente, para serem aceites ao serviço da firma
Deshpande & Webster (1989), citado por Oney-Yazici et al. (2007), p.520	Padrão de crenças e valores partilhados que ajudam os indivíduos a compreender o funcionamento da organização, e por isso, os mune de normas comportamentais dentro da organização
Ott (1989), citado por Rad (2006), p. 608	Crenças, valores, normas, costumes, e práticas de uma organização
Hofstede (1991), citado por Cunha et al. (2006), p. 637	Programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outros grupos ou categorias
Cook & Yanow (1993), citado por Cunha et al. (2006), p.637	O conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão (tais como os mitos, símbolos, metáforas e rituais), são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esse grupo dos demais grupos.
O'Reilly & Chatman (1996), citado por Baird et al.(2007), p. 19	Um sistema de valores partilhados (que definem o que é importante) e normas, que definem aquilo que devem ser as atitudes e comportamentos adequados para os membros da organização
Schneider, Brief & Guzzo (1996), citado por Cunha et al. (2006), p.637	Conjunto de valores e crenças firmemente partilhados pelos membros de uma organização
Fan (2000), citado por Cunha et al. (2006), p.637	Conjunto de valores, crenças, comportamentos, hábitos e atitudes que distinguem uma sociedade. A cultura de uma sociedade proporciona aos seus membros soluções para problemas de adaptação externa e integração interna
Javidan & House (2001), citado por Seleim & Bontis (2009), p. 168	Conjunto de crenças e valores acerca do que é desejável ou indesejável numa comunidade de pessoas, e um conjunto de práticas formais e informais que servem de suporte a esses valores
Rashid et al. (2003), p. 164	Conjunto de valores partilhados, crenças, pressupostos, e práticas que moldam e direccionam as atitudes e comportamentos dos membros da organização
Lukasova (2005), p. 119	Pressupostos básicos, valores, atitudes, normas e padrões de comportamento partilhados no seio da organização

Em jeito de conclusão, parece-nos existirem diversos conceitos comuns associados às diferentes definições apresentadas. Em primeiro lugar, subjacente ao conceito de cultura organizacional, existe um conjunto de assumpções comuns, partilhadas por um grupo ou unidade social. Em segundo, dessas assumpções decorrem valores e crenças. Estes dois primeiros conceitos relacionam-se com a parte menos visível da cultura organizacional. Em terceiro lugar, a cultura organizacional revela-se através de um conjunto de práticas, ritos ou atitudes, que são comuns à maioria dos membros da organização, que promovem a união e coesão dos grupos organizacionais e os protege de quem vem de fora. Por último, a cultura organizacional é holística, socialmente construída, subtil, e difícil de mudar. À medida que o grupo e a organização aprende a lidar com os problemas de integração interna e adaptação externa, a organização vê-se obrigada a ajustar-se e a aprender novas formas de actuar, alterando uma ou mais das suas componentes culturais. Trata-se de um processo de ajustamento moroso e difícil para os seus intervenientes, em que a gestão cultural assume um papel de especial relevo.

Diferentes autores apontam a importância do estudo da cultura organizacional. Por exemplo, para Schein (1992), o estudo de cultura organizacional tornou-se da maior importância, por cinco razões fundamentais:

1. Com a constatação de que as empresas Japonesas podem competir com sucesso, com as suas congéneres americanas, o estudo da cultura organizacional afigura-se um tema, não só com interesse, mas bastante actual. Ela permite aferir, as razões porque algumas empresas são bem sucedidas, e outras não.

2. O tema é ainda algo confuso de compreender, observar e determinar, existindo autores que utilizam diferentes abordagens, definições e metodologias de análise no que diz respeito ao seu estudo. Assim, a uniformização de critérios e a definição de metodologias claras e coerentes, é hoje uma das preocupações básicas do estudo da cultura organizacional.
3. O estudo e análise da cultura e de padrões culturais pode auxiliar no estudo das formas de liderança, uma vez que as questões culturais estão intimamente ligadas às actividades empresariais dos fundadores, dos líderes, e de outros actores relevantes para o funcionamento das empresas. Torna-se por isso necessária, a compreensão da dinâmica cultural dentro de cada organização, dos seus agentes facilitadores e inibidores, com vista à compreensão da cultura organizacional, dentro de cada organização específica.
4. O cruzamento do estudo das organizações com outras áreas do conhecimento tem vindo a acentuar-se, pelo que se torna necessário clarificar conceitos e definir metodologias de investigação apropriadas. O estudo da cultura organizacional encontra-se ainda numa fase embrionária, pelo que os estudos sobre o tema devem assentar em metodologias já validadas, que permitam a comparação e o cruzamento de dados entre diferentes organizações, ou a observação da evolução dos padrões culturais dentro de cada organização individual.

5. Ao longo dos tempos, tem havido uma evolução do conceito de cultura e dos seus métodos de estudo, que é necessário clarificar e integrar. A cultura tem-se tornado um fenómeno que, cada vez mais, é possível observar e quantificar, através de modelos e métodos cada vez mais claros e aceites de forma generalizada. Mais do que a qualificação, pretende-se quantificar os aspectos da cultura organizacional, de forma a que seja possível operacionalizar as metodologias de análise.

Também Baird, Harrison, e Reeve (2007) abordam importância e a actualidade do estudo da cultura quando referem que “a cultura organizacional, encarada como um sistema de valores partilhados dos membros de uma organização, é vista como um factor de importância crescente na actividade empresarial e no sucesso das empresas, num ambiente global e competitivo do final do século 20 início do século 21.” (pág. 15). Segundo estes autores, a cultura organizacional trás consequências ao nível de questões como a produtividade, o desempenho e o comprometimento. Tem também um impacto significativo numa organização, nas motivações e comportamentos dos seus empregados e, em última análise, no seu desempenho financeiro.

Também para Ulrich (1984), o estudo da temática da cultura é de todo o interesse, pois permite às organizações responderem, reagirem, e adaptarem-se às contingências do meio, com mais ou menos sucesso. Isto tem tanta ou mais importância, quando uma empresa, para ter sucesso, tem de ser capaz de se integrar na envolvente externa e gerir

as contingências e conflitos internos. Por outras palavras, a gestão cultural é fundamental para a sobrevivência das organizações.

Segundo Oney-Yazici, Giritli, Topcu-Oraz, e Acar (2007), “a compreensão da cultura organizacional é fundamental para perceber, o que se passa no seio das organizações, como elas estão a ser geridas, e a forma como podemos melhorá-las.” (pág. 519). Ainda segundo os mesmos autores, a cultura organizacional é importante, pois é ela que diferencia as empresas bem sucedidas das restantes. Lukasova (2005) afirma que “a cultura organizacional, encarada como um conjunto de presunções, valores, atitudes, normas e padrões de comportamento partilhados, afecta de forma significativa o desempenho de uma organização e a concretização dos seus objectivos.” (pág. 119). Para a autora, a cultura organizacional pode ser uma fonte de vantagem competitiva, mas também a causa de alguns fracassos e um factor inibidor do desenvolvimento organizacional.

Em jeito de resumo, a cultura organizacional tem interesse em ser estudada, pois ela pode apontar para a probabilidade de sucesso ou fracasso, de uma organização. Será a cultura organizacional, e a sua compreensão, que facilitará a integração de elementos externos à organização, e permitirá a gestão das diferenças, e das divergências, dos indivíduos que nela trabalham.

Operacionalização

Dada a importância da cultura organizacional para a compreensão do que se passa dentro das organizações e para a identificação da melhor forma de as gerir, diferentes autores têm tentado operacionalizar o conceito, através da criação de instrumentos que permitam medir e comparar diferentes culturas organizacionais.

Assim, “uma das formas de compreender a cultura organizacional, é através da distinção dos factores ou dimensões, que lhe estão subjacentes.” (Inácio, 2004 citando Furnham e Gunter, pág. 80). Essas dimensões podem ser avaliadas, em cada organização, e depois comparadas entre diferentes organizações. Diferentes autores, apresentam diferentes dimensões, que podem servir de base ao estudo da cultura de uma organização. Um resumo dos autores é apresentado na Tabela 2.3.

Tabela 2.3 – Dimensões de cultura organizacional

Autores	Dimensões	Descrição
Schein (1992)	Relação da organização com o seu meio	Como a organização se vê a ela própria. é dominante, é submissa, é harmónica, ou enquadra-se num outro nicho.
	Natureza da actividade humana	Forma como se comportam as pessoas. Se elas se comportam de uma forma correcta, no sentido de serem dominantes/proactivos, harmónicos, ou passivos/fatalistas.
	Natureza da realidade e da verdade	O que é a verdade e a não verdade. Forma como a verdade é determinada, no mundo físico e no mundo social.
	Natureza do espaço e do tempo	Orientação básica, no que se refere ao passado, presente e futuro, e que unidades de tempo são mais importantes na condução da vida diária.
	Natureza do ser humano	Na essência, os humanos são bons, neutrais, ou maus, e se a natureza humana é passível de aperfeiçoamento, ou é firme.
	Natureza do relacionamento humano	Qual é a forma correcta das pessoas se relacionarem, umas com as outras, de distribuírem o poder e a afeição? A vida é competitiva ou cooperativa? A melhor forma de organizar a sociedade, será com base em questões individualistas, ou em mecanismos grupais? O sistema de autoridade, é autocrático/paternalista, ou colegial/participativo?
	Homogeneidade e diversidade	Vantagens de ter um grupo diverso, em contraste com as vantagens de ter um grupo homogéneo
Ashkanasy, Broadfoot & Falkus (1998)	Liderança	Papel dos líderes, na gestão da organização, na manutenção da sua cultura, ou como modelos para os funcionários.
	Planeamento	Medida em que a organização tem objectivos claros e bem definidos, se tem um plano para os atingir e se se esforça por seguir esses planos delineados.
	Comunicação	Medida em que as informações são partilhadas entre todos os níveis da organização, se o fluxo dessa informação, é ascendente ou descendente, e papel dos boatos e rumores na comunicação, no seio da organização.
	Local de trabalho humanizado	Grau em que a organização se preocupa com as pessoas. Se está mais preocupada com as tarefas, ou com os indivíduos que as executam e realizam.
	Ambiente	Medida em que a organização tenta responder às necessidades dos seus clientes, a medida em que influencia e/ou é influenciada pelo funcionamento de outras organizações semelhantes, a operar no mercado.

Tabela 2.3 – Dimensões de cultura organizacional (cont.)

Autores	Dimensões	Descrição
Ashkanasy, Broadfoot & Falkus (cont.)	Resultados do trabalho	Em que medida é dada importância ao desempenho nas tarefas e operações diárias.
	Desenvolvimento dos indivíduos	Medida em que a organização despende esforços, para a disponibilização de oportunidades de desenvolvimento dos seus empregados, seja ao nível de capacidades técnicas, de um trabalho estimulante, ou de possibilidades de progressão na carreira.
	Estrutura	Análise da concentração de poderes dentro da organização, a medida em que as políticas e procedimentos organizacionais influenciam o comportamento dos seus membros, e o tipo de estrutura organizacional adoptada, bem como a sua influência nas práticas organizacionais.
	Inovação	Tolerância ao risco, e em que medida a inovação e a criatividade são encorajadas.
	Socialização à entrada	Tempo de adaptação nos novos colaboradores, em que medida as práticas de integração estão bem definidas e formalizadas, e se essas práticas têm sucesso
O'Reilly et al. (1991)	Inovação	Capacidade de inovar nos processos organizativos, capacidade de aproveitamento de novas oportunidades, capacidade de experimentação e de assumpção de riscos, orientação para regras e cuidado e minúcia das operações organizacionais.
	Estabilidade	Segurança, previsibilidade, estabilidade e orientação para regras.
	Respeito pelas pessoas	Respeito que as organizações têm pelos indivíduos, justiça existente nas organizações e tolerância demonstrada, perante os erros e as adversidades.
	Orientação para os resultados	Obtenção de resultados práticos e palpáveis, orientação para a acção e para as elevadas expectativas, no que a diz respeito a objectivos.
	Atenção ao detalhe	Minúcia das operações, atenção prestada a cada detalhe dos processos organizativos e capacidade analítica dos membros da organização.
	Orientação para a equipa	Relevância, dada ao trabalho em equipa, dentro da organização. Será que é dada atenção às pessoas no seio da organização? Será que existe uma forte colaboração e entajuda, entre os seus membros?
	Agressividade	Agressividade e competitividade dos comportamentos dos membros organizacionais..

A operacionalização de dimensões de cultura organizacional porventura mais conhecida foi desenvolvida por Hofstede, Neuijen, Ohayv, e Sanders (1990). Os autores propõem seis dimensões que devem ser analisadas para a compreensão da cultura de uma organização. Serão estas as dimensões que iremos utilizar no âmbito desta dissertação e que passamos a descrever.

- Orientação para os processos Vs. Orientação para os resultados – Nesta dimensão opõem-se o interesse com os meios, ao interesse com os objectivos. Na orientação para processos, os colaboradores tentam a todo o custo evitar riscos, predominando a rotina, ao invés da inovação e da busca de situações novas. Já na orientação para resultados, é demonstrado algum conforto perante as situações novas, procurando-se continuamente novos desafios.
- Orientação para as pessoas Vs. Orientação para as tarefas – Nesta dimensão, procura-se perceber se a organização se preocupa mais com o bem-estar das pessoas, ou se, pelo contrário, dá mais relevo à qualidade técnica da execução das tarefas que têm de ser realizadas. Aqui, o cerne da questão, é saber se se tem em conta as pessoas na estruturação das tarefas, ou se as tarefas são estruturadas primeiro, e em função disso as pessoas têm que se adaptar a essas operações a realizar.

Na orientação para as pessoas, os problemas pessoais, são considerados, e a empresa responsabiliza-se pelo bem-estar das pessoas. Nesta perspectiva, as decisões importantes, são tomadas colegialmente, por grupos ou comités. Se atendermos à orientação para as tarefas, as decisões importantes são tomadas individualmente, existindo uma forte pressão para a execução adequada das tarefas em questão, e para a obtenção de resultados.

- Orientação paroquial Vs. Orientação profissional – Uma organização paroquial é aquela que confere aos seus membros um forte sentido de identidade com a organização, o que faz com que eles se revejam nos seus princípios. Já por organizações profissionais, entendem-se aquelas em que as pessoas se identificam com base nas afinidades e o tipo de trabalho que desenvolvem. Na orientação paroquial, as normas da organização, são igualmente aplicáveis na vida privada, sendo que a empresa procura os seus colaboradores, tendo em conta o seu estatuto social. Na orientação profissional, a contratação das pessoas é feita com base nas suas competências técnicas, havendo uma distinção clara, entre o que é vida profissional, e o que é a vida privada.
- Sistema aberto Vs. Sistema fechado – Esta dimensão serve para caracterizar o clima de comunicação. Num sistema aberto, a organização e os seus membros, são receptivos a novas pessoas, e a integração destas, é eficiente e rápida. Num sistema fechado, apenas pessoas muito especiais se integram facilmente na organização,

sendo que essas novas pessoas, necessitam de muito tempo para se integrarem plenamente.

- Controlo alargado Vs. Controlo estreito – Esta dimensão encontra-se ligada com o grau de estruturação interna da organização, sendo este assunto, normalmente, relacionado com o controlo de gestão. Um sistema de controlo formal estreito ou apertado está associado a rigorosos códigos, geralmente não escritos, relativamente ao vestuário e ao comportamento das pessoas no seio da organização. Já num sistema de controlo alargado, existe uma maior liberdade de actuação por parte dos membros na organização. Numa organização com controlo alargado, existe uma falta de sensibilidade quanto aos custos, a falta de pontualidade nas reuniões parece ser um dado adquirido, existindo mesmo algumas piadas sobre assuntos da organização. Uma organização com controlo estreito, é caracterizada por uma elevada consciência sobre os custos, por uma grande pontualidade, e por uma grande seriedade no que diz respeito aos assuntos da empresa.
- Orientação normativa Vs. Orientação pragmática – Esta dimensão diz sobretudo respeito à abordagem em relação à ética. As organizações descritas como normativas tendem a perceber as suas tarefas, relativamente ao mundo externo, como a implementação de regras invioláveis. As organizações pragmáticas são voltadas para o mercado, sendo que as suas regras são adaptáveis tendo em conta as necessidades e exigências dos clientes e consumidores.

Capítulo III

Estudo Empírico

Neste capítulo apresentaremos um estudo empírico sobre os factores antecedentes da percepção de intensidade das manobras políticas em organizações Portuguesas. Nos factores antecedentes incluiremos variáveis de nível individual (género, idade, nível de habilitações, nível hierárquico, experiência profissional, tempo de permanência na organização, competências políticas, e resistência à mudança), e variáveis de nível organizacional (sector, dimensão, e cultura organizacional).

Na revisão da literatura realizada no capítulo anterior, verificámos que os estudos existentes sobre este tema têm produzido resultado bastante contraditórios. Por outro lado, não nos foi possível encontrar estudos realizados em Portugal. Assim, consideramos não ter uma sólida fundamentação para a construção de hipóteses, pelo que nos limitaremos a definir algumas questões exploratórias. Duas questões principais irão ser investigadas. A primeira diz respeito à identificação de associações entre a percepção de intensidade dos comportamentos político e as variáveis individuais e organizacionais. A segunda questão diz respeito à identificação, dentro do conjunto das variáveis estudadas, daquelas que têm uma maior capacidade de previsão da percepção de intensidade dos comportamentos políticos.

Mais especificamente, as questões serão formuladas como:

- Questão 1: Que relação se estabelece entre a percepção de intensidade das manobras políticas e as variáveis:
 - a. Género;
 - b. Idade;
 - c. Nível de habilitações;
 - d. Nível hierárquico;
 - e. Experiência profissional;
 - f. Tempo de permanência na organização;
 - g. Competências políticas;
 - h. Resistência à mudança;
 - i. Sector;
 - j. Dimensão (número de trabalhadores); e
 - k. Cultura organizacional ?

- Questão 2: Quais as variáveis que têm maior poder de previsão para a percepção de intensidade das manobras políticas?

3.1. Metodologia

3.1.1. Descrição da amostra

Este estudo foi efectuado com base em 105 questionários, recolhidos entre Fevereiro e Março de 2010. Os questionários foram recolhidos por alunos do MBA do ISEG, nas instituições em que trabalham (72%), e pelo autor numa instituição pública de saúde

(28%). Não houve razões específicas para a definição da amostra, a não ser razões de conveniência e facilidade de recolha de dados.

A amostra é constituída por 68 mulheres (64.8%) e 37 homens (35.2%). Quanto à estrutura etária da amostra, podemos referir que 29.5% dos inquiridos tem menos de 30 anos, 30% tem entre 30 e 35 anos, 19% tem entre 35 e 40 anos e 21% tem mais de 40 anos. A média das idades é de 35.62 anos.

No que diz respeito ao nível de habilitações, 71.4% dos inquiridos possui uma licenciatura ou grau superior, sendo que 17.1% apresenta estudos secundários e 11.4% tem estudos técnicos. No conjunto dos inquiridos com estudos técnicos e licenciatura, 32.5% são da área das ciências naturais, seguindo-se a engenharia e a economia /gestão, com respectivamente 30 e 23.8% das respostas. Em último lugar encontram-se as ciências sociais, com 13.8% dos inquiridos. Relativamente ao nível hierárquico ocupado pelos respondentes, 11.4% são gestores de topo, 22.9% são gestores intermédios, e os restantes 65.7% são técnicos sem funções de gestão.

Para analisar o tempo de experiência profissional e o tempo de serviço na organização dos inquiridos, foram criadas 4 classes. Para a experiência profissional, as classes foram: menos de 5 anos, 6 a 10 anos, 10 a 15 anos, e mais de 15 anos. No caso de tempo na organização, as classes foram: menos de 2 anos, 2 a 5 anos, 5 a 10 anos, e mais de 10 anos. No que diz respeito à experiência profissional, as classes encontram-se

relativamente equilibradas, 20% para menos de 10 anos, 28.6% entre 6 e 10 anos, 22.9% entre 10 e 15 anos, e 28.6% com mais de 15 anos. Relativamente ao tempo de serviço na organização, 26.7% tem menos de 2 anos, 28.6% tem mais de 2 e menos de 5 anos, e 27.6% tem mais de dez anos. Os restantes 17.1% dizem respeito a pessoas que trabalham na organização há mais de 5 anos e menos de 10 anos.

Em termos de variáveis organizacionais, foram analisados o sector da empresa (público ou privado), e o número de empregados. Quanto ao sector, 41.9% dos inquiridos trabalha no sector público e os restantes 58.1% no sector privado. Em termos de número de empregados, 18.4% dos inquiridos trabalha em empresas com menos de 100 empregados, 32% em empresas com mais de 100 e menos de 1000 empregados, e 49.5% trabalha em empresas com mais de 1000 empregados (dois dos inquiridos não responderam).

Foram ainda incluídas outras variáveis no questionário que, por limitações de número em cada grupo da distribuição, não serão consideradas na análise. Essas variáveis dizem respeito ao ramo de actividade da empresa e ao departamento em que o inquirido trabalha. No que diz respeito ao ramo de actividade, a maior parte dos inquiridos trabalham no sector da saúde (34.2%), 19% trabalham na indústria, 13.3% trabalham na banca, 10.5% trabalham na área da consultoria, 8.6% na área da construção, 4.8% na área das telecomunicações, 2.9% na área dos transportes, e 1.9% na área do ensino. Os restantes 4.8% não respondem. Para os departamentos em que os indivíduos trabalham, aquele que obtém maior número de respostas são os serviços técnicos (17.5%). Seguem-

se a investigação e desenvolvimento (11.7%), administrativo e consultoria (9.7% cada), gestão de recursos humanos (7.8%), gestão geral, finanças, informática e vendas (4.9% cada), produção (3.9%), marketing (2.9%), e jurídico (1%). Cerca de 15% dos inquiridos indica “outros departamentos”, sem especificar qual, e 2 dos inquiridos não responderam a esta questão.

3.1.2. Instrumentos

O questionário utilizado pode ser consultado no Anexo 1. As duas folhas iniciais diziam respeito às variáveis demográficas e de caracterização da organização. Segue-se um questionário com o título “Na organização onde trabalho...”, em que se incluem questões sobre percepção de intensidade de comportamentos políticos e questões sobre cultura organizacional, às quais foi atribuída uma ordem aleatória. Finalmente, segue-se um questionário com o título “Quando desempenho as minhas funções...”, em que se incluem questões sobre as competências políticas e questões sobre a resistência à mudança, às quais foi também dada uma ordem aleatória. Os questionários originais de percepção de intensidade de comportamentos políticos, cultura organizacional, competências políticas, e resistência à mudança encontram-se descritos no capítulo anterior, apresentando-se também um breve resumo nas subsecções seguintes. Estes questionários foram traduzidos do Inglês para Português por duas pessoas diferentes. Procedeu-se depois à comparação de ambas as traduções, eliminando-se as divergências detectadas. Foi utilizada uma escala de Likert de 6 pontos, em que 1 indica que o

respondente discorda completamente da afirmação, e 6 indica que concorda completamente com a afirmação.

Percepção de intensidade dos comportamentos políticos

Para medir a percepção de intensidade dos comportamentos políticos foi utilizado o questionário de Ferris e Kacmar (1992), composto por 21 questões. O questionário inclui três subescalas: o nível de politização percebida em relação aos superiores, em relação a colegas e grupos, e em relação a políticas e práticas da organização.

Cultura organizacional

Para analisar a cultura organizacional foi utilizado o questionário de Hofstede et al. (1990), composto por 43 questões. O questionário avalia 6 dimensões da cultura organizacional: Orientação para os processos versus Orientação para os resultados; Orientação para as pessoas versus Orientação para as tarefas; Orientação paroquial versus Orientação profissional; Sistema aberto versus Sistema fechado; Controle forte versus Controle fraco; e Orientação pragmática versus Orientação normativa.

Competências políticas (political skill)

Para analisar as competências políticas, foi utilizado o questionário de Ferris et al. (2005), composto por 18 questões. O questionário inclui 4 subescalas: Competência de trabalho em rede (*networking*), sinceridade, astúcia, e a influência.

Resistência à mudança

Para analisar a resistência à mudança, foi utilizado o questionário de Oreg (2003), composto por 18 questões. O questionário inclui 4 subescalas: necessidade de rotinas, reacção emocional, visão de curto prazo, e rigidez cognitiva.

3.1.3. Tratamento de valores em falta

No total de 105 inquiridos, as respostas em falta para o questionário de percepção de intensidade das manobras políticas, o questionário de cultura organizacional, o questionário de competências políticas e o questionário de resistência à mudança foram, respectivamente, 11 (0.5%), 24 (0.5%), 10 (0.5%), e 1 (0.5%). Estando todos os valores bastante abaixo dos 20%, não houve necessidade de mais análises e todas as respostas em falta foram substituídas pela média da amostra nessa questão. Para as variáveis demográficas, apenas se verificaram duas respostas em falta para o número de empregados e duas para o departamento. Estas respostas em falta não foram substituídas, omitindo-se os inquiridos com resposta em falta das análises que incluíam estas variáveis

3.2. Resultados

Dado que a versão Portuguesa dos questionários não tinha sido anteriormente testada, começámos por verificar a fiabilidade das escalas. Seguidamente, através da técnica ANOVA, verificámos se existiam diferenças significativas na percepção de intensidade das manobras políticas entre os vários subgrupos da amostra, definidos em termos de variáveis demográficas e organizacionais. Finalmente, analisámos a correlação entre as variáveis e verificámos, através da técnica da regressão múltipla, quais as variáveis que mais contribuem para a explicação da percepção de intensidade dos comportamentos políticos.

3.2.1. Fiabilidade das escalas

Para avaliar a fiabilidade (consistência interna) das escalas foi utilizado o alfa de Cronbach. A fiabilidade das escalas é considerada aceitável se o alfa for superior a 0.6, boa se superior a 0.7, e muito boa se superior a 0.8. Cada item será incluído na escala se a correlação corrigida do item com a escala total for superior a 0.2 (Pestana e Gageiro, 2001).

3.2.1.1. Percepção de intensidade de comportamentos políticos (Nível de politização)

Subescala “Superiores”

Esta escala apresentava inicialmente um alfa de Cronbach de 0.777, o que é considerado bom. No entanto, o item 8 (pergunta 25) apresentava uma correlação negativa de 0.104, o que indica que com a eliminação desta questão podemos aumentar a fiabilidade da escala. Assim, procedemos à eliminação do item 8 e o alfa de Cronbach passou a ser de 0.815, o que indica que a fiabilidade é muito boa. Se observarmos a tabela 3.1, todas as questões passam a ter uma correlação bastante aceitável, pelo que não é possível aumentar a fiabilidade da escala “Superiores”.

Tabela 3.1 – Fiabilidade da subescala “Superiores”

Item	Nº no questionário “Na organização em que trabalho”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	18	.575	.790
2	30	.461	.802
3	37	.500	.798
4	51	.370	.810
5	34	.483	.799
6	42	.326	.813
7	16	.460	.802
9	22	.561	.792
10	20	.596	.788
11	63	.627	.785
12	15	.298	.816

Subescala “Colegas”

Para esta escala obtivemos um alfa de Cronbach de 0.631, com 5 itens. Este valor poderia ser aumentado se eliminássemos o item 3. No entanto, como a correlação com a escala total é superior a 0.2, optámos por manter o item no questionário (Tabela 3.2).

Tabela 3.2 – Fiabilidade da subescala “Colegas”

Item	Nº no questionário “Na organização em que trabalho”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	53	.511	.518
2	47	.389	.578
3	64	.210	.657
4	33	.369	.592
5	62	.477	.529

Subescala “Práticas”

Nesta escala obtivemos inicialmente um alfa de Cronbach de 0.421, o que não é considerado aceitável. No entanto, após a análise das correlações dos itens chegámos à conclusão que este valor poderia ser substancialmente aumentado através da eliminação do item 3 (questão 29). Assim, após a eliminação deste item, ficamos com um alfa de 0.750, o que é considerado bom. A análise das correlações da Tabela 3.3 indica que não é possível melhorar este valor eliminando mais questões.

Tabela 3.3 – Fiabilidade da subescala “Práticas”

Item	Nº no questionário “Na organização em que trabalho”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	24	.649	.583
2	23	.667	.570
4	38	.445	.804

Escala total de percepção de intensidade dos comportamentos políticos

A escala total de percepção de intensidade de comportamentos políticos (com 21 itens) apresentou um alfa de Cronbach de 0.848, o que é considerado muito bom. No entanto, após a análise das correlações dos itens (Tabela 3.4), chegámos à conclusão que se eliminássemos o item 8 ” (questão 25) da escala “Superiores e o item 3 (questão 29) da escala “Práticas”, este valor poderia ainda ser melhorado. Assim, optámos por eliminar esses itens, passando o alfa a ser de 0.878 o que é considerado muito bom.

Tabela 3.4 – Fiabilidade da escala total de percepção de intensidade de comportamentos políticos

Item	Subescala	Nº no questionário “Na organização em que trabalho”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	Superiores	18	.572	.869
2	Superiores	30	.543	.870
3	Superiores	37	.484	.873
4	Superiores	51	.413	.875
5	Superiores	34	.570	.869
6	Superiores	42	.431	.874
7	Superiores	16	.376	.876
9	Superiores	22	.520	.871
10	Superiores	20	.582	.869
11	Superiores	63	.655	.866
12	Superiores	15	.260	.880
1	Colegas	53	.525	.871
2	Colegas	47	.352	.877
3	Colegas	64	.234	.881
4	Colegas	33	.516	.872
5	Colegas	62	.571	.869
1	Práticas	24	.508	.872
2	Práticas	23	.603	.868
4	Práticas	38	.607	.868

3.2.1.2. Cultura

Escala “Orientação processos / resultados”

O resultado obtido sugere que a fiabilidade da escala que avalia a orientação para processo/orientação para resultados, com 14 itens, é muito boa (0.859). O resultado apontado na Tabela 3.5 indica que todos os itens têm correlação com a escala superior a 0.2, pelo que não se deve proceder à remoção de nenhum dos itens.

Tabela 3.5 – Fiabilidade da escala “Orientação processos / resultados”

Item	Nº no questionário “Na organização em que trabalho”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	50	.487	.851
2	6	.671	.840
3	14	.511	.849
4	55	.301	.862
5	3	.633	.842
6	13	.360	.859
7	2	.435	.854
8	19	.698	.839
9	4	.558	.847
10	11	.774	.834
11	40	.251	.862
12	5	.558	.847
13	17	.553	.847
14	41	.370	.857

Escala “Orientação pessoas / tarefas”

O resultado obtido sugere que a fiabilidade da escala é aceitável (0.672). A Tabela 3.6 indica um item com uma correlação inferior a 0.2 (item 4 – questão 45), pelo que se poderia proceder à sua remoção da escala. No entanto, como a melhoria da fiabilidade seria relativamente reduzida com a eliminação desse item (apenas 0.004), optou-se por manter o questionário com todas as questões originais.

Tabela 3.6 – Fiabilidade da escala “Orientação pessoas / tarefas”

Item	Nº no questionário “Na organização em que trabalho”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	8	.313	.654
2	44	.449	.627
3	9	.326	.650
4	45	.185	.676
5	10	.448	.626
6	49	.208	.675
7	56	.380	.638
8	35	.365	.642
9	27	.471	.617

Escala “Orientação paroquial / profissional”

Esta escala obteve um alfa de Cronbach inferior a 0.6 (0.586), o que não é aceitável. Após eliminação do item 4 (questão 32), que apresentava uma correlação inferior a 0.2 (0.160), passámos a ter o alfa de Cronbach de 0.618, o que já é considerado aceitável. Como podemos observar na Tabela 3.7, todos os itens passam a ter uma correlação com a escala total superior a 0.325.

Tabela 3.7 – Fiabilidade da escala “Orientação paroquial / profissional”

Item	Nº no questionário “Na organização em que trabalho”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	26	.325	.597
2	1	.399	.549
3	31	.476	.485
5	28	.403	.548

Escala “Sistema aberto / fechado”

Esta escala obteve um alfa de Cronbach de 0.628. No entanto, o item 4 (questão 36) apresentava uma correlação com a escala baixa (0.100), pelo que optámos por eliminá-lo. Assim, o alfa de Cronbach passa a ser de 0.680, o que é considerado aceitável. As correlações dos 5 itens remanescentes são todas superiores a 0.2 (Tabela 3.8).

Tabela 3.8 – Fiabilidade da escala “Sistema aberto / fechado”

Item	Nº no questionário “Na organização em que trabalho”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	57	.436	.629
2	39	.357	.662
3	43	.429	.634
5	58	.535	.582
6	48	.418	.637

Escala “Controle fraco / forte”

Para esta escala obteve-se um alfa de Cronbach de 0.452. O item 4 (questão 12) tinha uma correlação com a escala bastante baixa (0.156), pelo que optámos por eliminá-la. Mesmo assim, o alfa de Cronbach passou a ser de 0.481, o que não é de todo aceitável. Como se pode observar na Tabela 3.9, mesmo eliminando mais itens, o alfa nunca seria superior aos desejáveis 0.6, pelo que optámos por eliminar esta escala da análise da cultura organizacional.

Tabela 3.9 – Fiabilidade da escala “Controlo forte / Controlo fraco”

Item	Nº no questionário “Na organização em que trabalho”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	54	.299	.386
2	46	.303	.379
3	59	.301	.382

Escala “Orientação pragmática / normativa”

Para esta escala, obteve-se um alfa de Cronbach com um valor negativo devido a uma co-variância negativa entre os itens. Isto revela que não existe fiabilidade da escala. Como podemos ver na Tabela 3.10, mesmo eliminando algum dos itens o alfa de Cronbach continuaria a ser negativo, pelo que optámos por eliminar esta escala da análise da cultura organizacional.

Tabela 3.10 – Fiabilidade da escala “Orientação pragmática / normativa”

Item	Nº no questionário “Na organização em que trabalho”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	21	-.273	-.016 ^a
2	60	-.068	-.378 ^a
3	7	-.135	-.258 ^a
4	61	-.103	-.320 ^a
5	52	-.026	-.486 ^a

- a. Valor negativo devido a uma co-variância negativa entre os itens, o que viola as suposições de fiabilidade da escala.

3.2.1.3. Resistência à mudança

Subescala “Rotinas”

Para esta escala obteve-se um alfa de Cronbach inicial de 0.626. No entanto, após a análise da correlação dos itens, chegou-se à conclusão que a fiabilidade do modelo poderia ser melhorada através da eliminação do item 4 (questão 21). Assim, o alfa de Cronbach passou a ser de 0.662. Uma análise à correlação dos itens restantes (Tabela 3.11) revela que a escala pode obter uma fiabilidade superior. No entanto, como a correlação dos itens com a escala total é superior a 0.2, optámos por manter os restantes 4 itens.

Tabela 3.11 – Fiabilidade da subescala “Rotinas”

Item	Nº no questionário “Quando desempenho as minhas funções”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	35	.292	.686
2	17	.423	.608
3	15	.595	.489
5	16	.476	.571

Subescala “Reacção emocional”

Esta escala apresenta uma fiabilidade inicial aceitável, com um alfa de Cronbach de 0.688. No entanto, após a análise das correlações, verificamos que após a eliminação do item 3 (questão 20 – correlação de 0.134), podemos melhorar a fiabilidade da escala. Obtivemos um alfa final de 0.811 (Tabela 3.12).

Tabela 3.12 – Fiabilidade da subescala “Reacção emocional”

Item	Nº no questionário “Quando desempenho as minhas funções”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	36	.713	.684
2	25	.614	.790
4	26	.669	.736

Subescala “Visão de curto prazo”

Para esta escala verificámos inicialmente um alfa de Cronbach de 0.625. No entanto, após a análise das correlações, verificámos que se eliminássemos o item 5 – questão 24 (correlação de 0.069), a fiabilidade da escala poderia ser melhorada. Assim, obtivemos um alfa de Cronbach final de 0.695, o que é considerado aceitável. Se atentarmos na Tabela 3.13, e dadas as correlações, não é possível melhorar a fiabilidade da escala, pelo que a escala final ficará com 4 itens.

Tabela 3.13 – Fiabilidade da subescala “Visão de curto prazo”

Item	Nº no questionário “Quando desempenho as minhas funções”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	14	.555	.581
2	12	.540	.591
3	19	.312	.721
4	2	.517	.606

Subescala “Rigidez cognitiva”

Para esta escala obtivemos um alfa de Cronbach de 0.715, o que é considerado bom. Observando os resultados das correlações na Tabela 3.14, podemos concluir que todos os itens têm correlações superiores a 0.2, pelo que não é possível melhorar a fiabilidade. Ficaremos assim com os 4 itens originais.

Tabela 3.14 – Fiabilidade da escala “Rigidez cognitiva”

Item	Nº no questionário “Quando desempenho as minhas funções”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	10	.445	.686
2	22	.608	.583
3	11	.402	.717
4	13	.573	.608

Escala total de resistência à mudança

Para a escala total de resistência à mudança, com os 18 itens, podemos observar um alfa de Cronbach de 0.779, o que é considerado bom. No entanto, observando as correlações dos itens com a escala total, verificámos que eliminando o item 1 (questão 10) e o item 4 (questão 13) da rigidez cognitiva, podemos melhorar a fiabilidade da escala total, obtendo assim um alfa de Cronbach de 0.809. Este coeficiente poderia ser melhorado, mas apenas marginalmente (ver Tabela 3.15), pelo que optámos por ficar com uma escala final de 16 itens.

Tabela 3.15 – Fiabilidade da escala total de resistência à mudança

Item	Subescala	Nº no questionário “Quando desempenho as minhas funções”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	Rotinas	35	.481	.794
2	Rotinas	17	.384	.800
3	Rotinas	15	.487	.793
4	Rotinas	21	.190	.811
5	Rotinas	16	.418	.798
1	Reacção Emocional	36	.564	.787
2	Reacção Emocional	25	.559	.789
3	Reacção Emocional	20	.322	.805
4	Reacção Emocional	26	.386	.801
1	Visão curto prazo	14	.598	.785
2	Visão curto prazo	12	.512	.792
3	Visão curto prazo	19	.431	.797
4	Visão curto prazo	2	.478	.794
5	Visão curto prazo	24	.203	.810
2	Rigidez cognitiva	22	.179	.814
3	Rigidez cognitiva	11	.345	.803

3.2.1.4 . Competências políticas (*Political Skill*)

Subescala “Networking”

A fiabilidade da escala com 6 itens é muito boa (alfa de Cronbach de 0.803). Na Tabela 3.16, podemos constatar que a correlação dos itens é sempre superior a 0.2, pelo que não é possível melhorar a fiabilidade. Assim, os 6 itens originais serão mantidos.

Tabela 3.16 – Fiabilidade da subescala “Networking”

Item	Nº no questionário “Quando desempenho as minhas funções”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	8	.480	.790
2	29	.569	.771
3	28	.557	.774
4	1	.605	.762
5	9	.454	.795
6	32	.705	.738

Subescala “Sinceridade”

Esta apresenta uma fiabilidade insuficiente (alfa de Cronbach de 0.439). Mesmo eliminando o item 3, que apresenta uma correlação inferior a 0.2 (Tabela 3.17), não se consegue uma fiabilidade aceitável. Por esta razão, optámos por eliminar a escala da análise das competências políticas.

Tabela 3.17 – Fiabilidade da subescala “Sinceridade”

Item	Nº no questionário “Quando desempenho as minhas funções”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	3	.368	.142
2	23	.246	.385
3	34	.195	.458

Subescala “Astúcia”

Esta escala apresenta uma fiabilidade aceitável, com um alfa de Cronbach de 0.606. Analisando a Tabela 3.18, podemos observar que todos os itens têm uma correlação superior a 0.2, pelo que optámos por manter todos os 5 itens no questionário (isto apesar da fiabilidade poder ser aumentada para 0.625, eliminando o item 4).

Tabela 3.18 – Fiabilidade da subescala “Astúcia”

Item	Nº no questionário “Quando desempenho as minhas funções”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	27	.410	.526
2	33	.537	.462
3	5	.359	.554
4	18	.281	.625
5	31	.287	.587

Subescala “Influência”

Esta escala apresenta uma fiabilidade muito boa (alfa de Cronbach de 0.810). Se atentarmos na Tabela 3.19, podemos constatar que todas as questões apresentam uma correlação superior a 0.2, pelo que optámos por manter todas as questões.

Tabela 3.19 – Fiabilidade da subescala “Influência”

Item	Nº no questionário “Quando desempenho as minhas funções”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	30	.466	.835
2	7	.748	.704
3	4	.676	.738
4	6	.634	.758

Escala total de Competências Políticas

Para a escala total de competências políticas, obtivemos um alfa de Cronbach de 0.876, o que é considerado muito bom. Se atentarmos na Tabela 3.20, não é possível melhorar substancialmente este valor pelo que optámos por manter todas as questões.

Tabela 3.20 – Fiabilidade da escala total de Competências Políticas

Item	Subescala	Nº no questionário “Quando desempenho as minhas funções”	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1	Networking	8	.580	.866
2	Networking	29	.425	.873
3	Networking	28	.498	.869
4	Networking	1	.511	.869
5	Networking	9	.592	.866
6	Networking	32	.635	.863
1	Sinceridade	3	.259	.878
2	Sinceridade	23	.406	.873
3	Sinceridade	34	.402	.873
1	Astúcia	27	.560	.867
2	Astúcia	33	.677	.863
3	Astúcia	5	.434	.871
4	Astúcia	18	.353	.877
5	Astúcia	31	.455	.871
1	Influência	30	.608	.865
2	Influência	7	.512	.869
3	Influência	4	.612	.865
4	Influência	6	.562	.867

3.2.2 Resultados da amostra total nas escalas

Após verificação da fiabilidade das escalas, foi calculado o resultado de cada inquirido para cada escala considerada fiável. O cálculo consistiu na soma das respostas aos itens que compõem a escala, dividindo-se pelo número de itens. A Tabela 3.21 indica a média e desvio padrão obtidos para cada escala e subescala na amostra total

Tabela 3.21 – Resultados da amostra total nas escalas (N=105)

Escala	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Percepção de intensidade de comportamentos políticos	1.47	5.68	3.4545	.66815
Subescala Superiores	1.36	6.00	3.6057	.68773
Subescala Colegas	1.00	5.20	3.0843	.77702
Subescala Práticas	1.33	6.00	3.5171	1.02929
Cultura – Orientação Processos / Resultados	1.57	5.79	3.4460	.66139
Cultura – Orientação Pessoas / Tarefa	1.33	5.67	3.7213	.63478
Cultura . Orientação Paroquial / Profissional	1.00	5.27	3.4376	.85616
Cultura – Sistema aberto / fechado	1.00	4.60	2.6910	.76557
Competências Políticas	2.89	5.67	4.1815	.54550
Subescala Networking	2.17	5.67	3.8252	.75388
Subescala Astúcia	3.00	5.60	4.0763	.56988
Subescala Influência	2.50	6.00	4.4529	.69368
Resistência à Mudança	1.38	4.19	2.8172	.54950
Subescala Rotinas	1.00	4.50	2.1262	.76752
Subescala Reacção Emocional	1.00	5.67	2.8222	.98500
Subescala Visão Curto Prazo	1.00	4.25	2.7259	.77940
Subescala Rigidez Cognitiva	1.75	6.00	3.9595	.75010

3.2.3 Análise de diferenças significativas nas escalas de percepção de intensidade dos comportamentos políticos

A análise de diferenças entre subgrupos da amostra foi feita através da técnica de análise da variância (ANOVA). Não foram encontradas diferenças significativas nos subgrupos da amostra ao nível de género, tempo de experiência profissional, e sector. A

análise da Tabela 3.22 indica as diferenças significativas encontradas para a escala total e para as três subescalas.

Tabela 3.22 – Análise de diferenças entre os subgrupos da amostra – Escala de Politização

Subescala “Superiores”				
Dimensão	Média	Desvio padrão	F	Sig
<= 100 empregados	3.3971	.71659	4.679	.011
>100 e <=1000 emp.	3.4358	.73826		
>1000 empregados	3.8207	.58873		
Nível hierárquico	Média	Desvio padrão	F	Sig
Gestores de topo	2.8802	.70728	8.765	.000
Gestores intermédios	3.7500	.55411		
Técnicos	3.6817	.65764		
Subescala “Colegas”				
Nível de habilitações	Média	Desvio padrão	F	Sig
Secundário	3.5000	.83525	3.335	.040
Estudos Técnicos	3.0833	.54910		
Licenciatura	2.9847	.76900		
Tempo na organização	Média	Desvio padrão	F	Sig
<=2	2.8305	.71008	2.798	.044
>2 e <=5	3.3467	.71038		
>5 e <=10	2.8889	.86016		
>10	3.1793	.78257		
Nível hierárquico	Média	Desvio padrão	F	Sig
Gestores de topo	2.3833	.78374	7.178	.001
Gestores intermédios	3.3583	.68010		
Técnicos	3.1109	.74409		
Subescala “Práticas”				
Nível etário	Média	Desvio padrão	F	Sig
<30 anos	3.5256	1.08395	3.688	.014
>=30 e <=35 anos	3.6042	1.04877		
>35 e <=40 anos	3.9667	.96670		
>40 anos	2.9697	.76227		
Nível hierárquico	Média	Desvio padrão	F	Sig
Gestores de topo	2.5000	.77198	7.555	.001
Gestores intermédios	3.5694	.76442		
Técnicos	3.6758	1.05698		
Escala Total				
Dimensão	Média	Desvio padrão	F	Sig
<= 100 empregados	3.2382	.64038	4.110	.019
>100 e <=1000 emp.	3.3193	.74878		
>1000 empregados	3.6508	.57411		
Nível hierárquico	Média	Desvio padrão	F	Sig
Gestores de topo	2.6894	.63007	10.727	.000
Gestores intermédios	3.6184	.44612		
Técnicos	3.5306	.65771		

Na escala total, foram encontradas diferenças significativas nas variáveis dimensão da organização e nível hierárquico. Uma análise post-hoc revela que as diferenças para a variável dimensão são encontradas entre o grupo >1000 empregados e os outros dois grupos, não existindo diferenças entre a média dimensão (entre 100 e 1000 trabalhadores) e a pequena dimensão (<100 trabalhadores). As diferenças para a variável nível hierárquico são encontradas entre o grupo dos gestores de topo e os outros dois grupos, não existindo diferenças significativas entre o grupo dos gestores intermédios e o grupo dos técnicos. Assim, os inquiridos provenientes de empresas de grande dimensão têm uma percepção de intensidade dos comportamentos políticos significativamente superior aos inquiridos provenientes das empresas de pequena e média dimensão. Os inquiridos que fazem parte do grupo dos gestores de topo têm uma percepção de intensidade dos comportamentos políticos significativamente inferior à dos inquiridos de níveis hierárquicos inferiores. Os resultados para a sub-escala “Superiores” são em tudo idênticos aos da escala total.

Na subescala “Colegas” foram encontradas diferenças significativas em termos de nível de habilitações, tempo de trabalho na organização, e nível hierárquico. Uma análise post-hoc revela que as diferenças na variável nível de habilitações são encontradas entre o grupo com estudos secundários e o grupo com licenciatura; as diferenças na variável tempo de trabalho na organização são encontradas entre os grupos com menos de 2 anos na organização e o grupo que está na organização entre 2 e 5 anos; as diferenças no nível hierárquico são encontradas entre o grupo dos gestores de topo e os outros dois grupos, não existindo diferenças significativas entre o grupo dos gestores intermédios e

o grupo dos técnicos. Os inquiridos que têm licenciatura têm uma percepção de intensidade dos comportamentos políticos dos colegas significativamente inferior à dos inquiridos que só concluíram estudos secundários. Os inquiridos que estão há menos tempo na organização (<2 anos) são o grupo com a menor percepção de intensidade de comportamentos políticos dos colegas, enquanto que o grupo cujo tempo na organização se situa entre os 2 e os cinco anos é o grupo que tem a mais elevada percepção de intensidade de comportamentos políticos dos colegas. Tal como foi verificado para a escala total e a subescala “Superiores”, os inquiridos que fazem parte do grupo dos gestores de topo têm uma percepção de intensidade dos comportamentos políticos dos colegas significativamente inferior à dos inquiridos de níveis hierárquicos inferiores.

Na subescala “Práticas” foram encontradas diferenças significativas nas variáveis nível etário e nível hierárquico. Uma análise post-hoc revela que na variável nível etário as diferenças significativas são encontradas entre o grupo >40 anos e os restantes 3 grupos; na variável nível hierárquico as diferenças são entre o grupo dos gestores de topo e os outros dois grupos. Os inquiridos com mais de 40 anos têm uma percepção de intensidade de politização nas práticas da organização significativamente inferior à percepção dos seus colegas mais jovens; mais uma vez, os gestores de topo têm uma percepção de intensidade de politização significativamente inferior à verificada em níveis hierárquicos mais baixos.

3.2.4. Análise de correlações

A Tabela 3.23 apresenta as correlações da escala e subescalas de percepção de intensidade dos comportamentos políticos com as restantes variáveis em estudo.

Para a escala total, verificam-se correlações negativas significativas com o nível de habilitações e o sector, e correlações positivas significativas com a dimensão e o nível hierárquico. Assim, os inquiridos com maior nível de habilitações e os inquiridos do sector privado têm uma percepção de intensidade dos comportamentos políticos menos elevada; os inquiridos provenientes de empresas de maior dimensão e de nível hierárquico mais baixo têm uma percepção de intensidade dos comportamentos políticos mais elevada.

No que diz respeito às variáveis de cultura organizacional, verificam-se correlações significativamente positivas com a dimensão orientação para as pessoas/tarefa e com a dimensão sistema aberto/fechado; as correlações são significativamente negativas com a dimensão orientação para os processos/resultados e a dimensão identificação paroquial/profissional. Verificamos desta forma que a percepção de intensidade de comportamentos políticos é mais elevada nas culturas com uma orientação para a tarefa, para os processos, e paroquial, assim nas culturas que se caracterizam por serem um sistema fechado.

Para as competências políticas, verificaram-se correlações negativas significativas. Este resultado indica que quanto maior é a competência política, menor a percepção de

intensidade de comportamentos políticos. Finalmente, para a resistência à mudança, verificou-se uma correlação significativa à excepção da “Rigidez cognitiva”, para a qual a correlação não é significativa. Este resultado indica que quanto maior é a resistência à mudança, maior a percepção de intensidade dos comportamentos políticos.

Para a subescala “Superiores”, os resultados são em tudo idênticos à escala total, excepto que a correlação com a subescala “Visão de curto prazo” da resistência à mudança não é significativa. Para a subescala “Colegas”, os resultados também são muito semelhantes aos da escala total. Apenas não se verificaram correlações significativas com o sector e a dimensão da organização, nem com a subescala “networking” das competências políticas. Finalmente, para a subescala “Práticas”, não se verificaram correlações significativas com o sector e com a subescala “Visão de curto prazo” da resistência à mudança, sendo as restantes correlações significativas encontradas idênticas às da escala total.

Tabela 3.23 – Análise de correlações

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Sexo	-----											
2. Idade	.07	-----										
3. Nível habilitações	.08	-.07	-----									
4. Experiência Profissional	.01	.93**	-.24**	-----								
5. Tempo na organização	-.12	.73**	-.20*	.77**	-----							
6. Sector	.14	-.17*	.27**	-.23**	-.24**	-----						
7. Dimensão	-.17*	.10	-.32**	.16	.32**	-.52**	-----					
8. Nível hierárquico	-.15	-.31**	-.32**	-.27**	-.09	-.28**	.38**	-----				
9. Or. Processos / Resultados	-.08	.02	.01	.00	-.11	.22*	-.24**	-.14	-----			
10. Or. Pessoas / Tarefa	-.05	-.05	-.20*	-.00	.10	.08	.13	.24**	-.35**	-----		
11. Ident. Paroquial / Profissional	.02	.08	-.15	.05	-.15	.05	-.18	-.07	.56**	-.17*	-----	
12. Sistema aberto / fechado	.01	-.17	-.11	-.11	-.07	.04	-.06	.10	-.35**	.49**	-.26**	-----
13. Politização Superiores	-.11	-.12	-.18*	-.04	.15	-.17*	.27**	.28**	-.57**	.68**	-.56**	.54**
14. Politização Colegas	.02	-.09	-.24**	.00	.08	-.12	.16	.18*	-.43**	.60**	-.28**	.58**
15. Politização Práticas	-.03	-.19*	-.06	-.14	.01	-.10	.21*	.31**	-.32**	.48**	-.35**	.46**
16. Politização Total	-.07	-.14	-.19*	-.06	.12	-.17*	.26**	.30**	-.55**	.70**	-.51**	.61**
17. Political skill Networking	.08	-.00	-.01	.00	-.19*	.09	-.25**	-.22*	.22*	-.28**	.12	-.19*
18. Political skill Astúcia	.05	-.05	-.02	-.09	-.18*	.01	-.20*	-.09	.31**	-.35**	.16*	-.21*
19. Political skill Influência	-.03	-.14	-.10	-.12	-.24*	.05	-.16	.06	.46**	-.39**	.27**	-.34**
20. Political skill Total	.04	-.01	-.05	-.02	-.19*	.05	-.22*	-.13	.40**	-.37**	.22*	-.28**
21. Resist. Mudança Rotinas	.11	-.05	-.41**	.04	.04	-.18*	.14	.12	-.25**	.17*	-.06	.27**
22. Mudança Resistência Emocional	.15	-.16	-.11	-.15	-.08	.06	-.10	.11	-.23**	.21*	-.01	.45**
23. Resist. Mud. Orient. Curto Prazo	.09	-.09	-.33**	.01	-.10	-.16*	-.07	.07	-.12	.14	.17*	.30**
24. Resist. Mudança Rigid. Cognitiva	.13	.11	-.09	.10	-.01	-.08	.05	.02	.00	.12	.08	-.13
25. Resistência Mudança Total	.19*	-.09	-.33**	-.01	-.06	-.15	-.00	.11	-.30**	.30**	.03	.39**

Tabela 3.23 – Análise de correlações (continuação)

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1. Sexo													
2. Idade													
3. Nível habilitações													
4. Experiência Profissional													
5. Tempo na organização													
6. Sector													
7. Dimensão													
8. Nível hierárquico													
19. Or. Processos / Resultados													
10. Or. Pessoas / Tarefa													
11. Ident. Paroquial / Profissional													
12. Sistema aberto / fechado													
13. Politização Superiores	-----												
14. Politização Colegas	.64**	-----											
15. Politização Práticas	.63**	.51**	-----										
16. Politização Total	.95**	.81**	.77**	-----									
17. Political skill Networking	-.28**	-.15	-.29**	-.29**	-----								
18. Political skill Astúcia	-.28**	-.20*	-.19*	-.27**	.64**	-----							
19. Political skill Influência	-.40**	-.37**	-.23**	-.41**	.47**	.72**	-----						
20. Political skill Total	-.37**	-.25**	-.30**	-.37**	.86**	.88**	.79**	-----					
21. Resist. Mudança Rotinas	.27**	.34**	.17*	.31**	-.17*	-.21*	-.14	-.23*	-----				
22. Mudança Resistência Emocional	.21**	.30**	.22*	.27**	-.32**	-.24**	-.23**	-.33**	.43**	-----			
23. Resist. Mud. Orient. Curto Prazo	.10	.27**	.13	.17*	-.05	-.09	-.08	-.09	.60**	.50**	-----		
24. Resist. Mudança Rigid. Cognitiva	.01	.13	-.06	.03	.31**	.23**	.08	.29**	-.09	-.20*	.01	-----	
25. Resistência Mudança Total	.27**	.42**	.20*	.34**	-.11	-.16*	-.18*	-.19*	.76**	.70**	.82**	.22*	-----

3.2.5. Análise das variáveis explicativas da percepção de intensidade dos comportamentos políticos

Procurando analisar as variáveis com maior poder de previsão das percepções de intensidade dos comportamentos políticos, utilizou-se a regressão múltipla, com o método *stepwise*, tendo como variável dependente a escala total de politização e como variáveis independentes as variáveis para as quais foram identificadas correlações significativas na secção anterior. Procedeu-se de idêntica forma para a análise das subescalas “Superiores”, “Colegas” e “Práticas”.

Para a escala total, realizámos uma primeira regressão, tendo como variáveis independentes o nível de habilitações, o nível hierárquico, a dimensão, o sector, as quatro dimensões de cultura organizacional, a escala total de competências políticas, e a escala total de resistência à mudança. Os resultados indicaram que apenas quatro variáveis são retidas, das quais três dizem respeito a dimensões da cultura organizacional (orientação pessoas/tarefa, orientação paroquial/profissional, e sistema aberto/fechado), sendo a quarta a dimensão da organização. Estas quatro variáveis explicam 71.3% da variância (R^2 ajustado), sendo que a primeira variável incluída no modelo (orientação pessoas/tarefa) explica 49.2% da variância e a última (dimensão) apenas 2%.

Seguidamente, realizámos uma segunda regressão em que nas variáveis dependentes substituímos a escala total de competências políticas e a escala total de resistência à mudança pelas respectivas subescalas. Os resultados foram muito semelhantes, o modelo apenas reteve mais uma variável, a subescala “Rotinas” da resistência à mudança, passando a variância explicada a ser de 72.4% (Tabela 3.24)

Tabela 3.24 Regressão múltipla para a escala total de percepção de intensidade dos comportamentos políticos

Modelo	Variáveis incluídas	Resumo do modelo			Coefficientes standardizados
		R ²	R ² Ajustado	Erro padrão	Beta
1	Constante Orient. Pessoas/Tarefas	.497	.492	.475	.705
2	Constante Orient. Pessoas/Tarefas Orient. Paroquial/Profissional	.648	.641	.399	.638 -.394
3	Constante Orient. Pessoas/Tarefas Orient. Paroquial/Profissional Sistema aberto/fechado	.700	.691	.370	.628 -.377 .266
4	Constante Orient. Pessoas/Tarefas Orient. Paroquial/Profissional Sistema aberto/fechado Dimensão	.725	.713	.356	.486 -.314 .300 .163
5	Constante Orient. Pessoas/Tarefas Orient. Paroquial/Profissional Sistema aberto/fechado Dimensão Rotinas	.737	.724	.350	.483 -.322 .265 .144 .118

Para a subescala “Superiores” começámos por realizar uma regressão múltipla incluindo como variáveis dependentes o nível de habilitações, o nível hierárquico, a dimensão, o sector, as quatro dimensões de cultura organizacional, a escala total de competências políticas, e a escala total de resistência à mudança. As variáveis retidas são as mesmas que para a escala total (orientação pessoas/tarefa, orientação paroquial/profissional,

sistema aberto/fechado, e dimensão), explicando 69,1% da variância. Seguidamente, substituímos as escalas totais de resistência à mudança e de competências políticas pelas respectivas subescalas, excepto a subescala “Visão de curto prazo”, com a qual não tinha sido encontrada uma correlação significativa. As variáveis retidas são as mesmas que para a escala total, embora a ordem de entrada no modelo seja diferente (orientação pessoas/tarefa, orientação paroquial/profissional, rotinas, sistema aberto/fechado, e dimensão). As cinco variáveis explicam 69,8% da variância (Tabela 3.25)

Tabela 3.25 Regressão múltipla para a subescala “Superiores” da percepção de intensidade dos comportamentos políticos

Modelo	Variáveis incluídas	Resumo do modelo			Coefficientes standardizados
		R ²	R ² Ajustado	Erro padrão	Beta
1	Constante Orient. Pessoas/Tarefas	.460	.454	.508	.678
2	Constante Orient. Pessoas/Tarefas Orient. Paroquial/Profissional	.662	.655	.403	.600 -.457
3	Constante Orient. Pessoas/Tarefas Orient. Paroquial/Profissional Rotinas	.685	.676	.391	.574 -.455 .154
4	Constante Orient. Pessoas/Tarefas Orient. Paroquial/Profissional Rotinas Sistema aberto/fechado	.698	.685	.385	.518 -.431 .128 .133
5	Constante Orient. Pessoas/Tarefas Orient. Paroquial/Profissional Rotinas Sistema aberto/fechado Dimensão	.713	.698	.377	.494 -.405 .106 .166 .130

Para a subescala “Colegas”, realizámos uma primeira regressão, tendo como variáveis independentes o nível de habilitações, o nível hierárquico, as quatro dimensões de cultura organizacional, a escala total de competências políticas, e a escala total de resistência à mudança. Foram apenas retidas três variáveis, todas relativas à cultura organizacional (orientação pessoas/tarefa, sistema aberto/fechado, e orientação processos/resultados), as quais explicam 48,1% da variância. Seguidamente, substituímos as escalas totais de resistência à mudança e de competências políticas pelas respectivas subescalas, excepto a subescala “networking”, com a qual não tinha sido encontrada uma correlação significativa. Às três variáveis de cultura organizacional, foram acrescentadas duas variáveis de resistência à mudança (rotinas e rigidez cognitiva), explicando 51,9% da variância (Tabela 3.26).

Tabela 3.26 Regressão múltipla para a subescala “Colegas” da percepção de intensidade dos comportamentos políticos

Modelo	Variáveis incluídas	Resumo do modelo			Coefficientes standardizados
		R ²	R ² Ajustado	Erro padrão	Beta
1	Constante Orient. Pessoas/Tarefas	.355	.349	.627	.596
2	Constante Orient. Pessoas/Tarefas Sistema aberto/fechado	.468	.458	.572	.408 .386
3	Constante Orient. Pessoas/Tarefas Sistema aberto/fechado Rotinas	.499	.484	.558	.399 .341 .182
4	Constante Orient. Pessoas/Tarefas Sistema aberto/fechado Rotinas Rigidez cognitiva	.523	.504	.547	.361 .378 .193 .160
5	Constante Orient. Pessoas/Tarefas Sistema aberto/fechado Rotinas Rigidez cognitiva Orient. Processos/Resultados	.542	.519	.539	.326 .349 .168 .158 -.152

Para a subescala “Práticas” realizámos uma primeira regressão, tendo como variáveis independentes o nível de habilitações, o nível hierárquico, a dimensão da organização, as quatro dimensões de cultura organizacional, a escala total de competências políticas, e a escala total de resistência à mudança. Os resultados indicaram que quatro variáveis são retidas, das quais três dizem respeito a dimensões da cultura organizacional (orientação pessoas/tarefa, orientação paroquial/profissional, e sistema aberto/fechado), sendo a quarta variável o nível hierárquico. Em conjunto, as quatro variáveis explicam 36,2% da variância. Seguidamente, substituímos as escalas totais de resistência à mudança e de competências políticas pelas respectivas subescalas, excepto a subescala “Visão de curto prazo”, com a qual não tinha sido encontrada uma correlação significativa. O modelo obtido foi idêntico ao que incluía as escalas totais de resistência à mudança e competências políticas (Tabela 3.27).

Tabela 3.27 Regressão múltipla para a subescala “Práticas” da percepção de intensidade dos comportamentos políticos

Modelo	Variáveis incluídas	Resumo do modelo			Coefficientes standardizados
		R ²	R ² Ajustado	Erro padrão	Beta
1	Constante Orient. Pessoas/Tarefas	.230	.222	.910	.480
2	Constante Orient. Pessoas/Tarefas Orient, Paroquial/Profissional	.302	.288	.871	.434 -.272
3	Constante Orient. Pessoas/Tarefas Orient, Paroquial/Profissional Sistema aberto/fechado	.345	.325	.848	.324 -.229 .242
4	Constante Orient. Pessoas/Tarefas Orient, Paroquial/Profissional Sistema aberto/fechado Nível hierárquico	.387	.362	.825	.271 -.220 .246 .212

Capítulo IV

Conclusão

4.1. Sumário dos resultados

No conjunto das variáveis de nível individual estudadas (género, idade, nível de habilitações, nível hierárquico, experiência profissional, tempo de permanência na organização, competências políticas, e resistência à mudança), os resultados indicam correlações significativas com a percepção de intensidade dos comportamentos políticos apenas para as variáveis nível de habilitações, nível hierárquico, competências políticas e resistência à mudança.

.

O sentido das correlações indica que indivíduos com maior nível de habilitações, de nível hierárquico mais elevado, e com maiores competências políticas têm uma percepção menos elevada da intensidade das competências políticas; indivíduos com menos nível de habilitações, de nível hierárquico mais baixo, e com menores competências políticas têm uma percepção mais elevada da intensidade das competências políticas. Uma possível interpretação destes resultados, seguindo o raciocínio de Ferris et al. (1989), será de que as pessoas que são alvos mais fáceis dos comportamentos políticos (por terem um nível hierárquico inferior, menos estudos, e menos apetência para jogar o jogo político), percebem por isso o ambiente de trabalho como mais politizado.

Os resultados revelam ainda que quanto maior for a resistência à mudança, maior a percepção de intensidade dos comportamentos políticos. Não tendo encontrado estudos anteriores relacionando a resistência à mudança com a percepção de politização, podemos apenas supor que os indivíduos que se opõem à mudança tendem a ver essa mudança mais como motivada politicamente e menos como motivada pelos interesses da organização.

No que diz respeito às variáveis de nível organizacional, foram encontradas correlações significativas com todas as variáveis estudadas (tamanho, sector, e quatro dimensões de cultura organizacional). O sentido das correlações indica que os empregados do sector público e de empresas de maior dimensão têm uma maior percepção de intensidade de comportamentos políticos do que, respectivamente, os trabalhadores do sector privado e de empresas de menor dimensão. Para o sector, os resultados estão em consonância com os argumentos de vários autores que defendem que os aspectos políticos são de particular relevância para as organizações do sector público (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Gandz & Murray, 1980; Harrison, 1995; Vigoda, 2002). Também para a dimensão da organização, os resultados estão em consonância com posições teóricas e resultados de estudos anteriores, defendendo que a intensidade de comportamentos políticos é superior em empresas de maior dimensão.

Para a cultura organizacional, os resultados indicam que a percepção de intensidade de comportamentos políticos é superior em culturas com uma orientação para a tarefa, para os processos e paroquial, assim como nas culturas que se caracterizam por serem um

sistema fechado; em contraste, a percepção de intensidade dos comportamentos políticos é inferior em culturas com uma orientação para as pessoas, para os resultados e profissional, assim como nas culturas que se caracterizam por serem um sistema aberto.

Através da técnica da regressão múltipla procuramos identificar quais as variáveis com maior poder de previsão. Verificámos que as dimensões de cultura organizacional aparecem em primeiro lugar, em particular a orientação para as pessoas / tarefa, que explica quase 50% da variância das percepções de intensidade de comportamento políticos, o que é um resultado bastante substancial.

4.2. Contribuições

Tendo os estudos anteriores sobre este tema produzido resultado bastante contraditórios e não existindo estudos realizados em Portugal, o presente estudo representa uma contribuição para o estado da arte sobre os factores antecedentes da percepção de intensidade de comportamentos políticos nas organizações Portuguesas. Enquanto que a maior parte dos estudos anteriores se limita à análise das correlações entre a percepção de intensidade de comportamentos políticos e variáveis demográficas e organizacionais, o presente estudo utilizou ainda a técnica da regressão múltipla para identificar quais as variáveis com maior poder de previsão.

Em particular, o estudo incluiu a cultura organizacional, variável que, no melhor do nosso conhecimento, não tinha sido estudada anteriormente em relação à percepção de intensidade dos comportamentos políticos. Os resultados indicaram que as dimensões de cultura organizacional são as variáveis com maior poder de previsão da intensidade de comportamentos políticos nas organizações. Este resultado representa uma importante contribuição para os gestores de Recursos Humanos. Quando defrontados com consequências negativas da percepção de intensidade de comportamentos políticos (incluindo-se, como vimos no Capítulo 2, a menor satisfação com o trabalho, menor compromisso com a organização, maior stress no trabalho, e maiores intenções de deixar a organização), os gestores de Recursos Humanos poderão considerar a necessidade de implementar processos de modificação da cultura organizacional.

Finalmente, para a realização deste estudo foi necessário traduzir escalas anteriormente desenvolvidas e verificar a fiabilidade das escalas depois de traduzidas. Este trabalho poderá ser aproveitado e melhorado em pesquisas futuras.

4.3. Limitações

A óbvia limitação deste estudo diz respeito ao tamanho e composição da amostra, que não é representativa e pode mesmo enviesar os resultados obtidos. Por exemplo, a grande maioria (78%) dos inquiridos de menores habilitações literárias são provenientes do sector público, o que pode justificar que tanto a variável nível de habilitações como a

variável sector apresentem correlações positivas com a percepção de intensidade dos comportamentos políticos. Uma maior e mais bem distribuída amostra permitiria clarificar esta questão. A distribuição da amostra também não permitiu analisar duas variáveis que seriam potencialmente de interesse para a percepção de intensidade dos comportamentos políticos: o ramo de actividade da organização e o departamento em que os inquiridos trabalham.

Por questões relativas à extensão dos instrumentos de recolha de dados, o estudo não incluiu variáveis relativas ao impacto da percepção de intensidade dos comportamentos políticos. Embora esses impactos tenham já sido largamente demonstrados em estudos anteriores (ex.: a meta-análise de Miller et al., 2008), seria interessante analisar esses impactos no contexto organizacional Português.

4.4. Direcções para a pesquisa futura

Tendo este estudo revelado que as dimensões de cultura organizacional explicam em larga medida as percepções de intensidade dos comportamentos políticos, uma análise mais detalhada dos efeitos destas dimensões revela-se como um caminho promissor para a pesquisa futura. Seria relevante verificar se os resultados deste estudo são validados em diferentes contextos nacionais e em diferentes contextos organizacionais.

Por outro lado, parece-nos de todo o interesse analisar os efeitos da cultura organizacional na percepção da intensidade dos comportamentos políticos de uma maneira mais detalhada, que a amostra do presente estudo não permitiu. Dado que as variáveis de cultura organizacional foram as primeiras a ser retidas nos modelos de regressão múltipla, excluindo até outras variáveis com correlações significativas com a percepção de intensidade dos comportamentos políticos, parece-nos provável que as dimensões de cultura organizacional funcionem como variável mediadora entre as variáveis demográficas e organizacionais e a percepção de intensidade dos comportamentos políticos.

Como referido anteriormente, dada a inexistência de estudos sobre o tema para Portugal, seria interessante testar um modelo mais completo no contexto Português, incluindo não só os factores antecedentes da percepção dos comportamentos políticos, como também os impactos dessa percepção, por exemplo a nível da satisfação do trabalho, compromisso com a organização, intenções de deixar a organização e stress no trabalho. Um impacto que nos parece interessante e ainda não estudado anteriormente diz respeito aos comportamentos de cidadania na organização, cuja relevância tem sido demonstrada em vários estudos recentes (e.g., Glavas, 2009; Rego, Ribeiro, & Cunha, 2010).

Bibliografia

- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and Characteristics of its Actors. *California Management Review*, 22 (1), 77-83.
- Ashkanasy, N. M.; Broadfoot, L. E.; Falkus, S. (1998). *Questionnaire Measures of Organizational Culture*. Chapter Submitted for Inclusion in Handbook of Organizational Culture – Draft 1
- Baird, K., Harrison, G., & Reeve, R. (2007). The Culture of Australian Organizations and Its Relation With Strategy. *International Journal of Business Studies*, 15 (1), 15-41.
- Borum, F. (1980). A Power-strategy Alternative to Organization Development. *Organisation Studios*, 1 (2), 123-146.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001a). Resistance to Organizational Change: The Role of Defense Mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16, (7), 534-548.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001b). Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8), 372-382.
- Bozeman, D. P., Perrewé, P. L., Hochwarter, W.A., & Brymer, R. A. (2001). Organizational Politics, Perceived Control, and Work Outcomes: Boundary Conditions on the Effects of Politics. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (3), 486-503.
- Chawla, A., & Kelloway, E. K. (2004). Predicting Openness and Commitment to Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, (6), 485-498.

Chen, Y., & Fang, W. (2008). The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics-Performance Relationship. *Journal of Business Ethics*, 79, 263-277.

Cropanzano, R. S., Howes, J. C., Gandey, A. A., & Toth, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviours, Attitudes, and Stress. *Journal of Organizational Behaviour*, 18 (2), 159-180.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 5ª Edição*. Lisboa: Editora RH.

Drory, A. (1993). Perceived Political Climate and Job Attitudes. *Organization Studies*, 14 (1), 59-71.

Drory, A., & Beaty, D. (1991). Gender Differences in the Perception of Organizational Influence Tactics. *Journal of Organizational Behaviour*, 12, 249-258

Drory, A., & Romm, T. (1988). Politics in Organization and its Perception within the Organization. *Organization Studies*, 9 (2), 165-179.

Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1988), Politics of Strategic Decision Making in High-velocity Environments. Toward a Mid-range Policy. *Academy of Management Journal*, 31 (4), 737-770.

Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13 (Winter special issue), 17-37.

Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, G.; Kacmar, K. M., & Howard, J. L. (1996). Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-related Implications and Outcomes. *Human Relations*, 49 (2), 233-266

Ferris, G. R., Frink, D. D., Gilmore, D. C., & Kacmar, K. M. (1994). Understanding as an Antidote for the Dysfunctional Consequences of Organizational Politics as a Stressor. *Journal of Applied Social Psychology*, 24 (13), 1204-1220.

Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18, (1), 93-116.

Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in Organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 143-170.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31 (1), 126-152.

Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The Experience of Workplace Politics. *Academy of Management Journal*, 23 (2), 237-251.

Glavas, A. (2009). How does doing good matter? *The Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51-70.

Gray, B., & Ariss, S. (1985). Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles. *Academy of Management Review*, 10, 707-723

Gresov, C., & Stephens, C. (1993). The Context of Interunit Influence Attempts. *Administrative Science Quarterly*, 38 (2), 252-276.

Harrell-Cook, G., Ferris, G. R., & Dulebohn, J. H. (1999). Political Behaviours as Moderators of the Perception of Organizational Politics – Work Outcomes Relationships. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 1093-1105.

Harris, K. J., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2007). The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes. *Journal of Business Psychology*, 22, 135-144.

Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2005). Easing the Strain: The Buffer Role of Supervisors in the Perception of Politics – Strain Relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 337-354.

Harris, R. B., Harris, K. J., & Harvey, P. (2007). A Test of Competing Models of the Relationship Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived Organizational Support, and Individual Outcomes. *The Journal of Social Psychology*, 147 (6), 631-655.

Harrison, E. F. (1995). *The managerial decision-making process*, 4th edition. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.

Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1984). *Implementing strategy*. New York, NY: MacMillan Publishing Company.

Huang, I., Chuang, C. J., & Lin, H. (2003). The Role of Burnout in the Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, 32, 419-530.

Inácio, C. M. A. (2004). *Diferenças e Semelhanças nos Processos de Tomada de Decisão do Sector Público e Privado: O Papel da Cultura Organizacional e da Cultura Nacional*, Tese de mestrado em Gestão/MBA, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Janis, I. L. (1989). *Crucial decisions: Leadership in policy making and crisis management*. New York, NY: Free Press.

Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension. *Human Relations*, 52 (3), 383-416.

Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation. *Journal of Management*, 23 (5), 627-658.

Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Bratton, V. K. (2004). Situational and Dispositional Factors as Antecedents of Ingratiation Behaviours in Organizational Settings. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 309-331.

Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1993). Politics at Work: Sharpening the Focus of Political Behaviour in Organizations. *Business Horizons*, July-August, 70-74.

Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intra-organizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65 (4), 440-452.

Kumar, P., & Ghadially, R. (1989). Organizational politics and its effects on members of organizations. *Human Relations*, 42 (4), 305-314.

Lukasova, R. (2005). Organizational Culture of Czech Manufacturing Companies. *Organizacijo Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 36, 119-131.

Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1980). Organizational politics: An exploration of managers' perceptions. *Human Relations*, 33 (2), 79-100.

Maslyn, J. M., & Fedor, D. B. (1998). Perceptions of politics: Does measuring different foci matter? *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), 645-653.

Mayes, B. T.; Allen, B. W. (1977). Toward a Definition of Organizational Politics. *Academy of Management Review*, 2, 672-678

Miller, B. K., Byrne, Z. S., Rutherford, M. A., & Hansen, A. M. (2009). Perceptions of Organizational Politics: A Demonstration of the Reliability Generalization Technique. *Journal of Managerial Issues*, 21 (2), 280-300.

Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-analysis of Outcomes. *Journal of Business Psychology*, 22, 209-222.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Nye, L., & Witt, L. A. (1993). Dimensionality and construct validity of the perceptions of organizational politics scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement*, 53, 821-829.

O'Connor, C. (1993). Resistance: The Repercussions of Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14 (6), 30-36.

O'Connor, E. J., & Fiol, C. M. (2006). Creating Organizational Support for Change. *Physician Executive*, 32 (3), 76-78.

O'Connor, W. E., & Morrison, T. G. (2001). A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics. *The Journal of Psychology*, 135 (3), 301-312.

Oney-Yazici, E., Giritli, H., Topcu-Oraz, G., & Acar, E. (2007). Organizational Culture: The Case of Turkish Construction Industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14 (6), 519-531.

Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 680-693.

Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73-101.

O'Reilly III, C. A.; Chatman, J.; Caldwell, D. F. (1991), People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, vol. 34, nº 3, 487-516

Perrewé, P. L., Rossi, A. M., Kacmar, C. J., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Liu, Y., Zinko, R., & Hochwarter, W. A. (2005). Political Skill: Na Antidote in the Role Overload – Strain Relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (3), 239-250.

Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J., & Ralston, D. A. (2004). Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict, *Academy of Management Journal*, 47 (1), 141-152.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*, 3ª Edição Revista e Aumentada. Lisboa: Edições Sílabo,

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Rad, A. M. M. (2006). The Impact of Organizational Culture on the Successful Implementation of Total Quality Management. *The TQM Magazine*, 18 (6), 606-625.

Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 159-174.

Randolph, W. A. (1985). *Understanding and managing organizational behaviour*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2003). The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (1/2), 161-179.

Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviour. *Journal of Business Ethics*, 93, 215-235.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behaviour*, 13th edition. New Jersey: Prentice-Hall.

Seleim, A., & Bontis, N. (2009). The Relationship Between Culture and Corruption; A Cross-national Study. *Journal of Intellectual Capital*, 10 (1), 165-184.

Shein, E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Edition, San Francisco, CA: Jossey-Bass,

Stevenson, H. H., & Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63 (2), 85-94.

Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2004). Leader Political Skill and Employee Reactions. *The Leadership Quarterly*, 15, 493-513.

Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political Will, Political Skill, and Political Behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 229-245.

Ulrich, W. L. (1984). HRM and Culture: History, Ritual, and Myth. *Human Resource Management*, 23 (2), 117-128.

Val, M. P., & Fuentes, C. M (2003). Resistance to Change: A Literature Review and Empirical Study. *Management Decision*, 41, (2), 148-155.

Valle, M., & Perrewé, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviours? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, 53 (3), 359-386.

Valle, M., & Witt, L. A. (2001). The moderating effect of teamwork perceptions on the organizational politics-job satisfaction relationship. *Journal of Social Psychology*, 141, 379-388.

Vigoda, E. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. *Journal of Vocational Behaviour*, 57, 326-347.

Vigoda, E. (2001). Reactions to organizational politics : A cross-cultural examination in Israel and Britain. *Human Relations*, 54 (11), 1483-1518.

Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: The relationship among politics, job distress, and aggressive behaviour in organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 23 (5), 571-591.

Vigoda, E., & Cohen, A. (2002). Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study. *Journal of Business Research*, 55, 311-324.

Witt, L. A., Hochwarter, W. A., & Kacmar, K. M. (2000). Perception of Organizational Politics as a Moderator of the Relationship Between Conscientious and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 472-478

Witt, L. A., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Zivnuska, S. (2002). Interactive aspects of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 23 (8), 911-923.

Zhou, J., & Ferris, G.R. (1995). The dimensions and consequences of organizational politics perceptions: A confirmatory analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 1747-1764.

Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Witt, L. A., Carlson, D. S., & Bratton, V. K. (2004). Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 627-640.

Anexo 1

DADOS PESSOAIS

1. Idade: _____ anos

2. Sexo: _____ Feminino
_____ Masculino

3. a) Habilitações literárias (grau mais elevado que completou):

- _____ Estudos Primários (1 a 6 anos de escolaridade)
- _____ Estudos Secundários (7 a 12 anos de escolaridade)
- _____ Estudos Superiores Técnicos
- _____ Estudos Superiores Universitários

3. b) Curso seguido nos Estudos Superiores Técnicos ou Universitários (se aplicável):

- _____ Agronomia
- _____ Arquitectura
- _____ Artes & Design
- _____ Ciências Sociais (ex: Psicologia)
- _____ Ciências Naturais (ex: Biologia)
- _____ Direito
- _____ Economia / Gestão
- _____ Engenharia
- _____ Outro Qual? _____

4. Tempo total de experiência profissional até à data: _____ anos

5. Tempo total na organização onde trabalha actualmente: _____ anos

6. Ramo de actividade da organização onde trabalha:

- _____ Agricultura / Pescas
- _____ Indústria / Manufactura
- _____ Banca / Seguros
- _____ Electricidade / Água / Gás
- _____ Construção
- _____ Comércio
- _____ Hotelaria / Restauração
- _____ Transportes
- _____ Telecomunicações
- _____ Consultoria
- _____ Ensino
- _____ Saúde
- _____ Outro Qual? _____

7. Sector: _____ Público
_____ Privado

8. Número de trabalhadores: _____

9. Nível hierárquico:

- ☐ Administrador
- ☐ Director
- ☐ Gestor intermédio
- ☐ Gestor de primeira linha
- ☐ Trabalhador qualificado
- ☐ Trabalhador não qualificado
- ☐ Outro Qual? _____

10. Departamento

- ☐ Gestão Geral
- ☐ Administrativo
- ☐ Aprovisionamento
- ☐ Consultoria
- ☐ Distribuição
- ☐ Finanças
- ☐ GRH / Pessoal
- ☐ Informática
- ☐ Internacional
- ☐ Investigação & Desenvolvimento
- ☐ Jurídico
- ☐ Marketing
- ☐ Produção
- ☐ Serviços Técnicos
- ☐ Vendas
- ☐ Outro Qual? _____

1. NA ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHO ...

Neste questionário deverá perguntar a si próprio(a) se a frase indicada está de acordo com o que se passa na organização em que trabalha.

Para responder, deverá **colocar a bold** o número da escala que considerar mais adequado. A sua escolha poderá ser:

[1] - significa que discorda completamente.

[2] - significa que discorda.

[3] - significa que tende a discordar.

[4] - significa que tende a concordar.

[5] - significa que concorda.

[6] - significa que concorda completamente.

Na organização em que trabalho ...

1	a competência profissional é o único critério na contratação de empregados.	1	2	3	4	5	6
2	a maior parte das pessoas é calorosa.	1	2	3	4	5	6
3	a maior parte das pessoas é capaz de tomar iniciativas.	1	2	3	4	5	6
4	a maior parte das pessoas é directa quando tem alguma coisa a dizer.	1	2	3	4	5	6
5	a maior parte das pessoas é optimista.	1	2	3	4	5	6
6	a maior parte das pessoas é rápida a executar as suas tarefas.	1	2	3	4	5	6
7	a maior preocupação é a satisfação das necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6
8	as decisões importantes são tomadas em grupo.	1	2	3	4	5	6
9	as decisões são centralizadas no topo da hierarquia.	1	2	3	4	5	6

Na organização em que trabalho ...

10	as mudanças são impostas pelas hierarquias superiores.	1	2	3	4	5	6
11	as pessoas esforçam-se ao máximo.	1	2	3	4	5	6
12	as pessoas falam do trabalho e da organização de forma séria e sem brincadeiras.	1	2	3	4	5	6
13	as pessoas lidam umas com as outras de maneira informal.	1	2	3	4	5	6
14	as pessoas não têm problemas em lidar com situações novas ou desconhecidas.	1	2	3	4	5	6
15	as pessoas que dizem realmente o que pensam têm melhores resultados do que aquelas que o não fazem.	1	2	3	4	5	6
16	as pessoas que fazem sacrifícios pela organização, em tempos de crise ou incerteza, a seguir são recompensadas com progressões na carreira.	1	2	3	4	5	6
17	as pessoas são abertas no seu relacionamento com novos colegas ou com quem vem de fora.	1	2	3	4	5	6
18	as pessoas são encorajadas a falar francamente, mesmo se for para criticar o estado actual das coisas.	1	2	3	4	5	6
19	as pessoas tentam ser pioneiras e iniciar coisas novas.	1	2	3	4	5	6
20	as promoções são dadas aos que têm melhores desempenhos.	1	2	3	4	5	6
21	as questões sobre a ética são analisadas de forma pragmática, sem dogmatismos.	1	2	3	4	5	6
22	as recompensas são dadas apenas aos que trabalham mais arduamente.	1	2	3	4	5	6
23	as regras e as políticas de promoção e de remuneração geralmente estão bem definidas e seguem critérios objectivos.	1	2	3	4	5	6
24	as regras e as políticas de promoção e de remuneração geralmente são comunicadas a toda a gente.	1	2	3	4	5	6
25	as regras e as políticas de promoção e de remuneração geralmente são justas, o modo como os superiores as aplicam é que é injusto e feito de acordo com os seus interesses pessoais.	1	2	3	4	5	6

Na organização em que trabalho ...

26	considera-se que a vida pessoal de uma pessoa não é da conta dos outros.	1	2	3	4	5	6
27	dá-se pouca importância aos problemas pessoais dos empregados.	1	2	3	4	5	6
28	geralmente existe cooperação e confiança entre os departamentos.	1	2	3	4	5	6
29	é possível conseguir seja o que for, se se souber a pessoa certa a quem se deve pedir.	1	2	3	4	5	6
30	embora muitas das coisas que o meu superior faz (ex: comunicar, dar feedback) possam parecer que são para ajudar os empregados, na realidade o que ele(a) quer é proteger-se a si mesmo(a) se houver problema.	1	2	3	4	5	6
31	fazem-se planos para o futuro (a três ou mais anos de distância).	1	2	3	4	5	6
32	há um forte sentimento de competição entre as pessoas.	1	2	3	4	5	6
33	já vi pessoas manipularem informação de acordo com os seus interesses pessoais, seja guardando toda a informação para si próprios, ou revelando apenas as partes que lhes interessam.	1	2	3	4	5	6
34	na avaliação de desempenho de um empregado, contam mais os interesses do superior que faz a avaliação (ex: favoritismo, interesse em dar melhores ou piores avaliações que os colegas) do que do desempenho desse empregado.	1	2	3	4	5	6
35	não existem ligações com a comunidade local.	1	2	3	4	5	6
36	não há grande preocupação com a aparência dos espaços de trabalho.	1	2	3	4	5	6
37	não há lugar para bajuladores: as boas ideias são encorajadas, mesmo quando isso significa discordar dos superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5	6
38	o critério para as promoções é o favoritismo e não o mérito.	1	2	3	4	5	6
39	o nosso departamento é o pior de todos.	1	2	3	4	5	6
40	os erros são tolerados.	1	2	3	4	5	6

Na organização em que trabalho ...

41	os gestores ajudam os bons trabalhadores a progredirem na carreira.	1	2	3	4	5	6
42	os gestores muitas vezes usam os processos de recrutamento/selecção, para contratarem só pessoas que os podem ajudar no futuro, ou que têm os mesmos pontos de vista que eles próprios.	1	2	3	4	5	6
43	os gestores são picuinhas com coisas sem importância.	1	2	3	4	5	6
44	os gestores só se preocupam com o trabalho que pessoas fazem.	1	2	3	4	5	6
45	os gestores tentam manter os bons elementos no seu próprio departamento.	1	2	3	4	5	6
46	os horários das reuniões são cumpridos rigorosamente.	1	2	3	4	5	6
47	os meus colegas ajudam-se a si próprios, não aos outros.	1	2	3	4	5	6
48	os novos empregados precisam de mais de um ano até se sentirem plenamente integrados.	1	2	3	4	5	6
49	os novos membros não têm acompanhamento a seguir à admissão.	1	2	3	4	5	6
50	quando as pessoas fazem um trabalho bem feito, isso é-lhes dito.	1	2	3	4	5	6
51	quando o meu superior comunica comigo é para parecer importante e não para me ajudar.	1	2	3	4	5	6
52	quase nunca se fala sobre a história da organização.	1	2	3	4	5	6
53	se um colega se oferece para ajudar é porque espera algo em troca por esse favor, e não porque realmente se preocupa com os outros.	1	2	3	4	5	6
54	toda a gente é conscienciosa no que diz respeito aos custos e à necessidade de estes serem reduzidos.	1	2	3	4	5	6
55	todos os dias surgem novos desafios.	1	2	3	4	5	6
56	os gestores não gostam de membros de sindicatos.	1	2	3	4	5	6

Na organização em que trabalho ...

57	só pessoas muito especiais se adequam a esta organização.	1	2	3	4	5	6
58	as pessoas são muito fechadas e há muitos segredos na organização.	1	2	3	4	5	6
59	a maior parte das pessoas veste-se de maneira cuidada.	1	2	3	4	5	6
60	não se fazem muitas contribuições para questões sociais.	1	2	3	4	5	6
61	os resultados são considerados mais importantes do que os procedimentos.	1	2	3	4	5	6
62	há pessoas formam grupos ou alianças e com isso prejudicam o bom desempenho da organização.	1	2	3	4	5	6
63	as pessoas geralmente não dizem o que pensam porque têm medo de represálias.	1	2	3	4	5	6
64	as relações com outros departamentos são muito úteis para, quando necessário, podermos pedir retribuição de favores que lhes fizemos	1	2	3	4	5	6

2. QUANDO DESEMPENHO AS MINHAS FUNÇÕES ...

Neste questionário deverá perguntar a si próprio(a) se a frase indicada está de acordo com o seu comportamento habitual no exercício das suas funções.

Para responder, deverá **colocar a bold** o número da escala que considerar mais adequado. A sua escolha poderá ser:

- [1] - significa que discorda completamente.
- [2] - significa que discorda.
- [3] - significa que tende a discordar.
- [4] - significa que tende a concordar.
- [5] - significa que concorda.
- [6] - significa que concorda completamente.

Quando desempenho as minhas funções ...

1	a minha rede de contactos é capaz de fazer a diferença, e eu sei usá-la em meu benefício.	1	2	3	4	5	6
2	às vezes dou por mim a evitar mudanças que sei que serão boas para mim.	1	2	3	4	5	6
3	considero importante que as outras pessoas acreditem que sou sincero(a), no que digo e no que faço.	1	2	3	4	5	6
4	consigo comunicar fácil e eficazmente com os outros.	1	2	3	4	5	6
5	consigo facilmente adivinhar as motivações ou interesses por detrás do que os outros dizem.	1	2	3	4	5	6
6	consigo facilmente que as pessoas gostem de mim.	1	2	3	4	5	6
7	consigo fazer com que a maior parte das pessoas se sintam à vontade quando está comigo.	1	2	3	4	5	6
8	dedico muito tempo a desenvolver contactos com outros.	1	2	3	4	5	6
9	dedico muito tempo e esforço a construir boas relações com os outros.	1	2	3	4	5	6

Quando desempenho as minhas funções ...

10	mudo de opinião com frequência.	1	2	3	4	5	6
11	não é fácil alguém fazer-me mudar de opinião.	1	2	3	4	5	6
12	normalmente fico incomodado com mudanças, mesmo que possam potencialmente melhorar a minha vida.	1	2	3	4	5	6
13	os meus pontos de vista são consistentes ao longo do tempo.	1	2	3	4	5	6
14	penso que mudar os planos dá sempre uma grande confusão.	1	2	3	4	5	6
15	prefiro estar sempre a fazer as mesmas coisas, do que tentar coisas novas e diferentes.	1	2	3	4	5	6
16	prefiro tarefas que dão tédio a tarefas que trazem imprevistos ou surpresas.	1	2	3	4	5	6
17	prefiro um dia de rotina a um dia cheio de imprevistos.	1	2	3	4	5	6
18	presto muita atenção às expressões faciais das pessoas que estão a falar.	1	2	3	4	5	6
19	quando alguém me pressiona para mudar algo tendo a resistir, mesmo quando penso que essa mudança me pode vir a beneficiar.	1	2	3	4	5	6
20	quando as coisas não correm de acordo com o planeado, fico bastante stressado(a).	1	2	3	4	5	6
21	quando as tarefas se tornam muito rotineiras, procuro novas formas de as realizar, ou novas coisas para fazer.	1	2	3	4	5	6
22	quando chego a uma conclusão sobre um assunto, não é provável que mude de ideias.	1	2	3	4	5	6
23	quando comunico com outros tento ser genuíno(a) no que digo e no que faço.	1	2	3	4	5	6
24	quando faço planos não é muito provável que os altere.	1	2	3	4	5	6
25	quando me informam que os planos vão ser alterados isso cria-me uma certa tensão.	1	2	3	4	5	6

Quando desempenho as minhas funções ...

26	se o meu superior mudasse os critérios de avaliação de desempenho isso iria causar-me desconforto, mesmo que não tivesse de me esforçar mais.	1	2	3	4	5	6
27	sei intuitivamente o que dizer e fazer para convencer os outros.	1	2	3	4	5	6
28	sou bem sucedido quando se trata de utilizar as minhas relações e redes de conhecimentos para resolver assuntos de trabalho.	1	2	3	4	5	6
29	tenho boas relações com muitas pessoas importantes na organização.	1	2	3	4	5	6
30	tenho facilidade em dar-me bem com a maior parte das pessoas.	1	2	3	4	5	6
31	tenho uma boa capacidade para compreender as outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
32	tenho uma boa capacidade para estabelecer boas relações com pessoas importantes na organização.	1	2	3	4	5	6
33	tenho uma boa intuição sobre a maneira como me devo dirigir aos outros.	1	2	3	4	5	6
34	tento mostrar um interesse genuíno pelas outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
35	geralmente penso que as mudanças são para pior.	1	2	3	4	5	6
36	se me informassem que iriam ser implementadas alterações substanciais nas rotinas de trabalho, certamente eu iria sentir-me aborrecido(a).	1	2	3	4	5	6